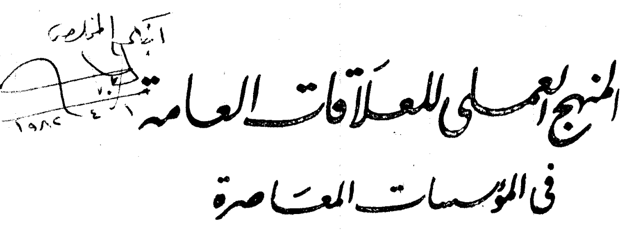
اهداء الى والدنا الفاضل عبد القادر حمدان
مع خالص تقديري واحترامي واعتزازي



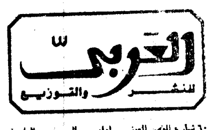
المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة

دكتور محمد محمد البادي

كلية الأعلام — جامعة القاهرة

الطبعة الأولى

١٩٨١



٦٠ شارع القصر العيني – امام روز اليوسف – القاهرة
تليفون : ٢٧٥٦٦ – ٢٧٤٨٢

المحتويات

* * *

المقدمة

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته

رغم وجود دراســات علمية شتى فى مجال العــلاقات العــامة ، الا ان تطبيقاتها على انتشــارها فى كافة المؤسسات المــعاصرة اتسمت بسلبية انزوت بها الى ركن ثانوى ضئيل داخل فكر الادارة العليا ، مما أثار عددا من التساؤلات الهامة حول واقعها ومستقبلها ، خاصة وأن التشــابه كان واضحا وملموسا بين السمات السلبية لتطبيقاتها فى كافة المجتمعات التى اخذت بها ٠

ولقد كانت هذه التساؤلات دافعا الى عدد من الأبحاث التى قمنا بها ، وثبت منها ان العــلاقات العــامة ليست وظيفة ادارية ذات مفهوم مهنى محدود ، ولكنها منهج عملى منظم له مفهومه الاجتماعى الشــامل وبنيانه الاجتماعى الكامل ، وأنها تستطيع من هذه الزاوية الاجتماعية الواســعة ، ان تلعب دورا له اهميته الحيوية فى المؤسسات المعاصرة ، على ضوء واقعها وتطورات مستقبلها ٠

لكن نتائج هذه الأبحاث قادتنا الى تساؤل استطرادى يعطى لها كل ابعادها واصالتها ٠ فكيف تستطيع العلاقات العــامة كمنهج عملى منظم ان تلعب دورا فى المؤسسات المعاصرة تستعيد به مكانتها كضرورة اجتماعية لا غنى عنها ؟! وكان لهذا التساؤل اهميته الحيوية لأن نتــائج الأبحاث التى قمنا بها كانت فى بعض جوانبها اجمالية وعامة وداخل نطاق محدود ، هو نطاق المشروعات الصناعية فقط ٠ ويجىء هذا التساؤل ليعطى للعلاقات العامة دورا أكثر وضوحا وتفصــيلا بتركيزه على الجانب التطبيقى فى كافة المؤسسات المعاصرة على تنوعها وتعددها ٠

ومن ثم ، كان لابد ان يكون هذا التساؤل بكل ابعاده موضوعا لبحث مستقل ٠ فلا خير فى فكر لا يمكن تطبيقه ، خاصــة اذا كان لهذا الفكر مفهوم عملى ومضمون تطبيقى ٠ ان اصــالة النتائج العلمية لا تقــاس بصياغاتها الا نشائية ، ولكنها تقاس بتصوراتها العملية ، لأن هــذه التصورات العمــلية تنقلها من مرحلة التمنى الى مرحلة الواقع الملموس ٠
ان اهمية هذا التساؤل ، كموضوع لهذا البحث ، تكمن فيما يمكن أن تؤدى اليه نتائجه لمجال العلاقات العامة من شمول النظرة وثباتها ، وواقعية التطبيق واصالته ، ودعم المكانة وسموها ٠

ولقد تعرض موضوع هـذا البحث لاجتهـادات علمية أجنبية كثيرة ولكنها ذات نتائج محدودة • فقد حاول عدد من الباحثين أن يضعوا اجابة على هذا التساؤل ، لكن النتائج التى انتهوا اليها لم تكن شاملة ولا كاملة ، بل انها أثارت من التساؤلات بأكثر مما استطاعت أن تضع من الاجابات • أما الاجتهادات العلمية العربية فقد انعدمت ولم يكن لهـا اثر ، واكتفت الدراسات العربية فى مجال العلاقات العـامة بالوصف دون التأصـيل والالتزام دون التغيير ، على الرغم من أن التراث العلمى للعـلاقات العامة بمفهومها المهنى الحالى المحدود غنى بالقيـم والأفكار والأسس التى كثـر تداولها ، دون أن يكون لها انعكاس ايجابى على سلبيات التطبيق !!

ولذلك ، فان الدراسات والأبحاث العلمية فى مجال العلاقات العـامة ، سواء منها الأجنبية أو العربية ، تفتح الطريق واسعا وشاقا أمام موضـوع هذا البحث ، لا يؤنسه فيه الا اجتهادات محدودة • ولقد كان هذا الوضع دافعا للباحث هنا الى الاستعانة بدراسات وأبحاث علمية فى مجالات أخرى كالادارة والاتصال والنفس والاجتماع والسلوكيات وغيرها ، حتى يستطيع أن يعطى لتصوراته أبعادها ويوفر لها عمقها واصـالتها ، مسـتخدما فى ذلك أسلوب التحليل المقارن •

وعلى ضوء نتائج الأبحاث التى قمنا بها والاجتهادات العلمية الاجنبية التى توفرت لنا ، أمكن وضع عدد من الفروض العلمية التى يقوم عليها منهج الدراسة لموضوع هذا البحث • فالمؤسسات المعاصرة ، بنظرة تجريدية ، ليست الاعلاقات بشرية متقابلة ، يحكمهـا فكر وسـلوك ، ويقوم الفكر بتوجيه السلوك ، لتتكون فى النهاية علاقات ايجابية أو سـلبية • وبتطبيق هـذه الفروض الأربعة على واقع هذه المؤسسات تتضح صحتها ويتأكد ثباتهـا • ومن هنا تكون صلاحيتها كفروض يقوم عليها منهج الدراسة هنـا فى مواجهة دور العلاقات العامة يستهدف تطوير المؤسسات المعاصرة كلها •

وعلى ذلك ، ينقسم منهج الدراسة هنا الى قسمين رئيسـيين ، يضم أولهما ثلاثة فصول أسـاسية تتجه جميعها الى تحليـل الأسس الاجتماعية والفكرية للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم ، لتصـلها بجذورها الاجتماعية والفكرية ، وتعيد اليها صلتها العضوية بالمجتمع المعاصر ، وتضعها فى مكانة طبيعية ، تحقق لها أهميتها الحيوية كضرورة اجتمـاعية لكل مؤسسة معاصرة • كمـا تتجه جميعها فى خط متواز الى اعطـاء المنهج العملى المنظم

للعلاقات العامة مفهوما اجتماعيا شاملا ومحددا ، بكل ما يعنيه هـذا من وضوح الخطوات وتكاملها كمعالم واضحة ومميزة ، لدور له ضرورته وايجابيته وفعاليته ٠

ويضم القسم الثانى ثلاثة فصول أخرى ، يختص كل منها بتحليل خطوة من خطوات المنهج العملى المنظم للعلاقات العامة ٠ وقد اعتمد التحليل على السمات المشتركة التى تجمع بين هذه المؤسسات كأساس لوضع خطوط عامة لتصور شامل ذى ملامح واضحة وبارزة ومحـددة لكيفية تطبيق كل خطوة منهـا ، وبالدرجة التى تحقق لموضوع هـذا البحث أهدافه كاملة ومتكاملة ٠

ولا شك ان العلاقات العامة كمنهج علمى منظم لها طبيعتها العملية والتطبيقية ٠ فهى وان كانت تحتاج الى اسس تشكل قواعد عامة فى مواجهة مجالات التطبيق كلها ، فهذه القواعد العامة ذاتها تعطى لهـا ثبـات المفهوم والمضمون فى مواجهة كل مجال من هذه المجالات ، بحيث يبقى أمام كل مجال منها تطويع هذه القواعد العامة بما يتناسب مع طبيعته الخاصة ، وبالشكل الذى يتناسب مع ظروفه ٠ وهذا وضع مقبول فى كل العلوم التطبيقية ولا يقلل من اهميتها وأصالتها ٠

ولا شك أن موضوع هذا البحث يتجه الى تأصيل اتجـاه جـديد فى دراسات العلاقات العامة ولانجازف فنقول بأنه يتجه الى تأسيس نظرية جديدة ٠ انه اتجاه جديد أشارت اليه جهود علمية كثيرة ، ولكنها لم تستطع أن تعطيه شموله وأصالته ٠ ويجىء موضوع هذا البحث ليحقق هذه الغاية بكل أبعادها وأعماقها ، وليسجل اضـافات علمية لها اهميتها وخطورتها ، لأنها تعطى العلاقات العامة مكانتها الحقيقية كأسلوب حضارى لتطوير المؤسسات المعاصرة كلها فى مواجهة تغيرات اجتماعية قوية وعميقة ٠ وهى بهذا الأسلوب الحضارى تستعيد أصالتها ومكانتها كضرورة اجتماعية فى كل مجتمع معاصر ٠

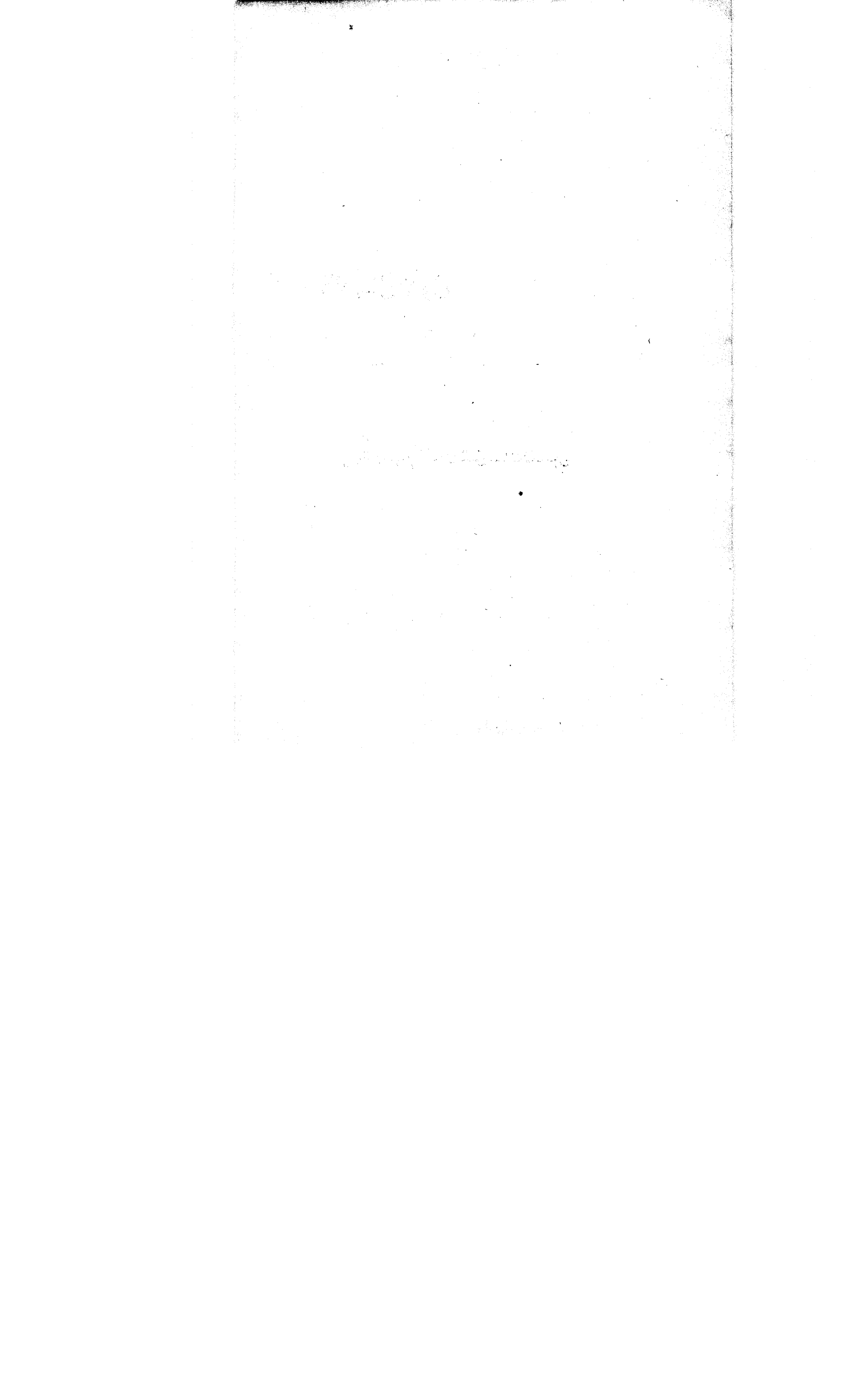
اول فبراير سنه ١٩٨٢ دكتور/محمد محمد البادى

القسم الاول

الأسس الاجتماعية والفكرية التي يقوم عليها المنهج العملي للعلاقات العامة

الفصل الأول

قضية الجانب الإنساني للمؤسسات المعاصرة



يطلق لفظ المؤسسة An Organization كاصطلاح علمي ، على كل تنظيم هادف لجماعة من الناس يقصد منه تحقيق أغراض واضحة ومحددة . ويعنى هذا الاصطلاح ، بتعريف آخر ، « كل تنظيم لجماعة من الناس ، ينسق بين أنشطتهم ، ليسهل تحقيق أغراض محددة ، من خلال تقسيم الوظائف والمسئوليات . ولهذا التنظيم بنيان رسمي يعبر عن سلوك عاقل » (١) وتعتبر الأجهزة الحكومية والمشروعات الاقتصادية والاتحادات العمالية والأحزاب السياسية والمنظمات الاجتماعية ، وغيرها أمثلة للتنظيمات التي يطلق عليها هذا الاصطلاح ، وهي تنتشر وتتنوع باتساع الأنشطة الانسانية التي تتطلبها الحياة الاجتماعية المشتركة للأفراد والجماعات داخل كل مجتمع .

ويتطلب التنظيم الرسمي للمؤسسة نوعا من التنسيق بين مراكز الأفراد وأدوارهم ووظائفهم على شكل حلقات متتابعة ، تشكل تسلسلا رئاسيا ، وتجعل من الممكن تحقيق تكامل وظيفي بين التخصصات المختلفة، ويشد الأفراد الى بعضهم نوع من العلاقات النمطية البعيدة عن الميول والصفات الشخصية لكل منهم ، والهادفة الى تحقيق التفاعل بينهم ، والضامنة للانتقال الآمن من جيل الى جيل دون الاعتماد القاصر على جيل بعينه . ومن هنا كان الاستمرار لكيانها المنظم بطريقة عقلية جامدة ، ليحقق دائما أهدافه ووظائفه المحددة له سلفا .

وهذا التنظيم الجامد للمؤسسة لا يأخذ في اعتباره العوامل الأخرى التي ليست لها صفة التعقل ، سواء في حدوثها أو تفاعلها أو تأثيرها على المؤسسة وأهدافها ووظائفها . فالمؤسسة تقوم على أفراد قد يتصرفون أحيانا بوحي من مراكزهم وأدوارهم ووظائفهم ، ولكنهم يتصرفون دائما ككيانات انسانية كاملة . ثم ان المؤسسة تعمل وتتحرك داخل بيئة اجتماعية ، منها تستمد عناصر حياتها واستمرارها ، وتفاعلها مع البيئة أمر لا يخضع لجمود العقل ، ولكنه يمس جوانب انسانية كثيرة ومتنوعة كالعواطف والمشاعر والأحاسيس . ولذلك ، يوجد هذا التنظيم الجامد

(1) Selznick, P. ,,Foundations of The Theory of Organization American Sociological Review, Vol. 13, No. 1, February 1948, p. 25.

للمؤسسة مغمورا داخل قالب انسانى واجتماعى ، ومن المستحيل تصور وقوف التفاعل بينهما عند درجة معينة .

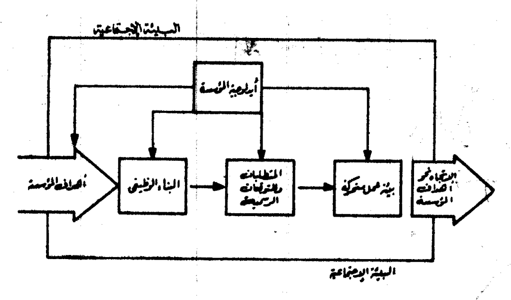
وتجاهل هذه الحقيقة الاجتماعية ، هو الذى أدى الى ظهور قضية عامة وحيوية أمام المؤسسات المعاصرة ، وهى قضية تتصل بالجانب الانسانى لها . ذلك لأن هذا التجاهل أدى الى مشكلات جعلت التفاعل بين كل مؤسسة منها ومجتمعها الذى تنتسب اليه لا يصل الى النتائج الايجابية المستهدفة منه . وهذه القضية تعتبر من وجهة نظرنا ، المدخل الاجتماعى الى المنهج العملى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة .

العناصر المكونة لبنيان المؤسسات المعاصرة :

لكل مؤسسة كيان مصطنع ومنظم يعبر عنها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة أو وظائف معينة داخل البيئة الاجتماعية التى تنتمى اليها . وهذا الكيان مصطنع لأنه وضع بأيدى مجموعة من البشر بكيفية يرون فيها ما يحقق أهدافهم وأغراضهم من اقامته . وهذه الصفة تجعل من الممكن تمييزه عن العلاقات والمكونات الانسانية لأفراده الذين تقوم عليهم المؤسسة . وهذا الكيان منظم لأن عناصره وجزئياته مرتبة ومترابطة مع بعضها بطريقة عقلية تماما . وكل عنصر أو جزء منها يسهم فى تحقيق الأهداف أو الأغراض أو الوظائف الموضوعة للمؤسسة كلها .

ولذلك ، فانه يمكن أن نصف كل مؤسسة بأنها كيان موجه الى غرض محدد ، ويستخدم فى تحقيقة مستوى تكنولوجيا أو فنيا معينا ، خلال هيكل تنظيمى تتكامل به الأجزاء المتخصصة للعمل الموجه الى تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها ، كما تتحدد به علاقات السلطة التى تستهدف ضمان كفاءة الأداء للواجبات التى تفرضها طبيعة العمل . ويوجه هذا الكيان فكر الادارة العليا أو أيدلوجيتها . وهذه الايدلوجية وانعكاساتها على الكيان كله ، بسلوكه ومعاملاته وعلاقاته ، هى التى تجعل له شخصية متميزة .

وكذلك ، يمكن أن نصف المؤسسة بأنها تنظيم سواء فى نظرتنا اليها من الداخل أو الخارج . فهى تنظيم لأنها داخليا تتكون من أجزاء متخصصة تؤثر فى بعضها تأثيرا متبادلا ، كما تؤثر على كيان المؤسسة كله . وهى تنظيم لأنها خارجيا تتداخل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها ، وتؤثر فيها وتتأثر بها ، من خلال استجابتها لتطلباتها أو متغيراتها . والرسم التوضيحى التالى يوضح العلاقة المتداخلة بين العناصر المكونة لكيان كل مؤسسة معاصرة :



وبناء على ذلك ، يمكن أن تقسم العناصر المكونة لبنيان المؤسسات المعاصرة الى ثلاثة عناصر اساسية : اولها يتصل بشخصية المؤسسة كفرد اعتبارى له كيان فى المجتمع • وثانيها ، يتصل بالبناء الوظيفى لكيانها المتكامل • وثالثها ، يتصل بالبيئة الاجتماعية لهذا الكيان المتكامل • وينقسم كل عنصر من هذه العناصر الرئيسية الى عناصر أخرى أكثر تفريعا• وهذه العناصر جميعها تعتمد على بعضها وتتداخل وتتبادل التأثير بينها وتتفاعل •

غير أن هذا التقسيم بكل تفريعاته غير واقعى ، لأن كل مؤسسة لاتنقسم كذلك فى الواقع • فكل عنصر منها فى حالة تفاعل دائم ومستمر بحيث يصعب فصله عن بقية العناصر الأخرى • ولذلك يأتى التقسيم هنا لخدمة أهداف الدراسة والتحليل • ويكون كالناكمن يدرس ويحلل صورة فوتوغرافية التقطت فى لحظة معينة ، انها بالتأكيد معبرة عن هذه اللحظة ، ولكنها لا تمثل واقع الحياة كلها ، بكل ما يحدث بين عناصرها من تداخل وتفاعل • وهذا تحفظ لابد منه ، قبل الدخول الى التفاصيل المتعلقة بكل عنصر من هذه العناصر الرئيسية •

(أ) شخصية المؤسسة :

الشخصية الانسانية للفرد فكر وسلوك معا ، والفكر هو الذى يحدد للفرد هدفه والكيفية التى يتحقق بها فى الحياة • والسلوك اللفظى والفعلى يعبر عن الفكر وينقله الى الواقع ، فيحتك بعناصره ويتفاعل معها ويتلقى العقل ردود فعلها ، فيعدل السلوك ويغيره بالكيفية التى تؤدى الى علاقات ومعاملات سليمة وفعالة مع البيئة المحيطة وبالدرجة التى تحقق التوازن

مع المكونات الداخلة للفرد ومتطلباتها • والشخصية الانسانية هى البوتقة التى تتفاعل داخلها كل العناصر الطبيعية والاجتماعية للفرد ، ليتشكل منها هذا الكيان المتكامل والمتكيف مع ظروف حياته وظروف مجتمعة بالصورة التى تميزه عن غيره

والشخصية الاعتبارية للمؤسسة لا تختلف كثيرا عن الشخصية الانسانية للفرد • فهى أيضا نتاج لتكامل الفكر والسلوك خلال تفاعلهما مع العناصر الطبيعية الداخلية والعناصر الاجتماعية الخارجية • والفكر هنا يعنى الايدلوجية التى تختارها كل مؤسسة لنفسها لكى تحقق لها وضوح الأهداف وسبل تحقيقها ، والسلوك يعنى كل ما يصدر عن المؤسسة من سياسات وقرارات واجراءات ، وكل ما يتصل بها من معاملات وعلاقات وتفاعلات • ومن تكامل الجانبين معا وتفاعلهما مع عناصر البناء الوظيفى وعناصر البيئة الاجتماعية تخرج الشخصية الاعتبارية للمؤسسة معبرة عنها ومميزة لها •

والايدلوجية هى بمثابة العقيدة أو الفلسفة التى تعتنقها الادارة العليا فى كل مؤسسة ، وهى أيضا أنماط التفكير التى تحدد شخصيتها وتميزها • فهى تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات داخلها ، كما تؤثر على قدرتها على الاستجابة الفعالة لمطالبهم وحاجاتهم ومصالحهم ، وكذلك على قدرتها على مواجهة البيئة الخارجية بكل ضغوطها ومصالحها •

ويرى هاريسون R.Harrison (٢) أن ايدلوجية كل مؤسسة تمارس تأثيرها على وجه التحديد فى ستة مجالات أساسية : فهى تحدد الأهداف والقيم التى ينبغى أن تسعى المؤسسة الى تحقيقها والتى يمكن بها قياس مدى نجاحها ، وهى تصف نوعية العلاقات المناسبة بين المؤسسة والعاملين بها بتحديدها ما يمكن أن تقدمه المؤسسة اليهم ، وما يمكن أن يتوقعوه منها ، وهى تضع ضوابط السلوك المشروع التى ينبغى على العاملين مراعاتها، كما تضع لهم مقاييس الثواب والعقاب طبقا لمواصفات تحددها ، وهى أيضا توضح نوعية العلاقات بين العاملين وكيفية تعاملهم ودرجة تقاربهم أو تباعدهم ومجالات تصارعهم وتنافسهم وتعاونهم ، وهى أخيرا توجه الى الأساليب المناسبة التى بها تستطيع المؤسسة مواجهة البيئة الخارجية والتعامل معها • وهذه المجالات الستة تصور بوضوح قدرة الأيدلوجية على ممارسة تأثيرها على البناء الوظيفى للمؤسسة وعلى بيئتها الاجتماعية•

(2) Harrison, R. ,,Understanding your Organization Character Harvard Business Review Vol. 50, May - June 1972, p. 120.

وتنبع الأسس المكونة لأيدلوجية الادارة العليا فى كل مؤسسة من ثلاثة مصادر أساسية : أولها : الأصول التقليدية لأيدلوجية المجتمع الذى تنتمى اليه المؤسسة • وثانيها ، طبيعة الاتجاهات النفسية لأفراد الادارة العليا • وثالثها ، طبيعة المجال الذى تعمل فيه المؤسسة • وتمتزج المصادر الثلاثة وتتفاعل بالكيفية التى تخرج للمجتمع مؤسسة ذات شخصية متميزة لتميز الايدلوجية التى يعتنقها أفراد الادارة العليا التى تتولى قيادتها وتوجيهها •

وبالنسبة للمصدر الأول الخاص بالأصول التقليدية لأيدلوجية المجتمع، نجد أن الأفراد يتشربون هذه الأصول التقليدية مع السنوات الأولى لتكوينهم الفكرى والعقلى ، سواء داخل الأسرة أو المدرسة أو من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية ، فينشأون على احترامها وتقديرها والتمسك بها • فاذا أضفنا الى ذلك بعض أسس التربية للأطفال والتى توارثتها المجتمعات الانسانية منذ نشأتها وعلى اختلاف درجات تقدمها على سلم الحضارة البشرية ، وخاصة ما يتعلق منها بالتأكيد على احترام الصغير للكبير وتوقيره ، واذا وجدنا تعبيرا عن هذه العلاقة بين المؤسسة ومجتمعها ، وبين العاملين ومؤسستهم، لتبين لنا بوضوح مدى عمق الأصول التقليدية للمجتمع فى عقـــول أفراده ونفوسهم • وهذه الحقيقة تعطى للمصدر الأول اهميته ومغزاه ودرجة تأثيره على ايدلوجية الادارة العليا فى كل مؤسسات المجتمع •

وأما بالنسبة للمصدر الثانى الذى يتصل بطبيعة الاتجاهات النفسية لأفراد الادارة العليا ، فاننا نجد أن الاتجاهات النفسية هى التى يستمد منها الفرد آراءه وأنماط سلوكه تجاه ما يتصل به أو يحيط به • وتتشـكل هـذه الاتجاهات النفسية مجموعات من العناصر البنائية المســتمدة من الواقع ، والعناصر الوظيفية المســتمدة من احتياجات الفرد ومزاجه وخلقه وتجاربه السابقة وذاكرته ، والعناصر الثقافية المستمدة أساســا من المجتمع الذى يعيش فيه الفرد ، الى جانب عناصر أخرى مستمدة من طبيعة الفرد نفسه ، فهناك أشخاص عاطفيون وأشخاص موضوعيون بطبيعتهم وأشخاص آخرون تتراوح عندهم درجات العاطفة والموضوعية ، وهكذا ، وتتداخل هذه العناصر جميعها وتتفاعل لكى تشكل الاتجاهات النفسية عند الفرد ، والتى يستمد منها آراءه وأنماط سلوكه بعد ذلك فى كل مواقف الحياة التى يعرض نفسه لها أو يتعرض لها بحكم عـلاقاته ومعاملاته وأســاليب تحقيق أهدافه وحاجاته •

وبتطبيق هذه الحقيقة الاجتمـــاعية فى مجال الادارة العليــا داخـل المؤسسات ، تبين أن بعض المديرين يعتبرون العاملين فى رتبة أقل فى درجات

الانسانية وقدراتهم عاجزة عن ممارسة الحرية والاستقلال وتحمل المسئولية فى العمل · وبعض آخر منهم يعترف للعاملين بقدر من الصفات الانسانية التى تمكنهم من ممارسة قدر من الحرية وتحمل المسئولية ، ولكنهم فى الحالتين فى مستوى أقل من مستوى المديرين أنفسهم · وبعض ثالث يقدر الصفات الانسانية عند العاملين ، كما يقدر امكاناتهم البشرية · ويشجعهم على استغلالها والاستفاده منها · وهذه الاعتبارات التى تفرق فى النظرة والتعامل مع العاملين اساسها تفاوت الاتجاهات النفسية الانسانية عند المديرين وهى تمارس دورها فى تشكيل فكرهم وسلوكهم ليس فقط فى مواجهة العاملين ، ولكن ايضافى مواجهة كل الجماهير النوعية التى ترتبط مع المؤسسة بمصالح مشتركة ·

وقد تبين من دراسة ميدانية قام بها الباحثان الأمريكيان فريدريك استير ديفانت F. Sturdivant وجيمس جنتر J. Ginter على عينة من مديرى سبعة وستين مشروعا صناعيا ، أن القيم الانسانية تلعب دورا كبيرا فى التاثير على مدى استعداد الادارة العليا فى هذه المشروعات الصناعية لتحمل قدر من المسئولية تجاه المشكلات الاجتماعية داخل البيئة الاجتماعية التى تقع فيها هذه المشروعات · فالذين يتمسكون بقيم انسانية رفيعة يكونون اكثر استعدادا لتحمل هذه المسئولية (٣) ومن المعروف أن البيئة الاجتماعية هى المجتمع المحلى المحيط بالمؤسسة ، وهى باجماع كل الباحثين فى مجال العلاقات العامة جمهور نوعى مشترك بين كل المؤسسات على كافة اختلاف انشطتها ·

كما تبين أن هذه الاتجاهات النفسية للمديرين تشكل صفاتهم التى تميز سلوكهم من خلال تعاملهم مع المستويات الادارية والفنية المختلفة داخل مؤسساتهم كصفات الادعاء والانكار والتعصب · وهى صفات تصور الكيفية التى ينظم بها الفرد ادراكه للعالم الخارجى ، لكى يؤكد ذاته ويقلل من المعاناة الشخصية التى قد يتعرض لها تحت ضغط ظروف معينة ، وان كانت صفات لا تحقق الا قدرا من تسكين آلام المعاناة على المدى القصير ، ولكنها ليست واقعية أو ايجابية على المدى الطويل · (٤)

(3) Sturdivant,F. and J. Ginter. „ Corporate Social Responsiveness. " California Management Review, Vol. 19, No. 3, 1977. pp. 30 - 36

(4) Schaffer, F, The Psychological Barriers to Management Effectiveness „ Business Horizons, Vol. 14, No. 2, April 1971. pp. 17 - 25.

ولا شك ان طبيعة الاتجاهات النفسية للمديرين بمكوناتها وتأثيراتها السلبية والايجابية ، تشكل نوعية الايدلوجية التى تختارها الادارة العليا فى كل مؤسسة ، خاصة اذا علمنا أن العوامل المشكله للمصدر الأول ليست الابعضا من العوامل المشكلة لهذا المصدر الثانى من المصادر التى تنبع منها أسس الايدلوجية الخاصة بكل مؤسسة ، فهذا المصدر الثانى أوسع وأشمل ومن هذه الزاوية يمكن تصوير التداخل بينهما كتداخل الجزء مع الكل ، وان كان التفاعل بينهما يعطى لعلا قاتهما ارتباطا اكبر من ارتباطهما فى القضية المنطقية التى تقول بأن ما ينطبق على الجزء قد لا ينطق على الكل ، لأننا نجدهنا أن ما يؤثر على الجزء يؤثر بالضرورة على الكل ، والعكس صحيح تماما ٠

وأما بالنسبة للمصدر الثالث الخاص بطبيعة المجال الذى تعمل فيه المؤسسة ، فانه يمكن تصور تأثيره على تكوين ايدلوجية المؤسسة ، اذا سلمنا بأن مرونة العقل عند الفرد تعطية الأساليب الفكرية التى يستطيع بها مواجهة التنوع فى المواقف الاجتماعية التى يعيشها أو يواجهها ٠ وطبيعة المؤسسة تتوقف على نوعية أهدافها ووظائفها ٠ فاذا كان الهدف ماديا قلنا بأن المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية ، واذا كان الهدف معنويا قلنا بأن المؤسسة ذات طبيعة اجتماعية ، وتتنوع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بتنوع الأنشطة الانسانية التى تنتمى لهذا القسم أو ذاك ٠ وكذلك الحال بالنسبة للوظائف التى تقوم بها مؤسسات أخرى داخل المجتمع كالمؤسسات التربوية والعلمية والقضائية والاعلامية ، وما شابه ذلك ٠ ووجود المدير فى قمة الجهاز الادارى لمؤسسة معينة يخلق أمامه موقفا اجتماعيا يدفعة الى ابتكار الأساليب الفكرية التى تعينة على تحديد أهدافها وكيفية تحقيق أهدافها بما يتفق مع طبيعة هذه الأهداف والوظائف ٠ وصحيح أن الأسس المكونة لايدلوجية المديرين فى الادارة العليا فى جميع المؤسسات واحدة ، ولكنها تكتسب لونا خاصا يتباين بتباين طبيعة المجال الذى تنتمى اليه هذه المؤسسة أو تلك ٠ وهذا يعطى انطباعا واضحا حول حجم تأثير طبيعة المؤسسة كمصدر من المصادر التى تنبع منها أيدلوجيتها ٠

وعلى ذلك ، نجد أن التنوع فى نتاج التفاعل بين مكونات هذه المصادر الثلاثة ، يعطى تنوعا فى الايدلوجيات التى تتبعها المؤسسات المختلفة فى كل مجتمع ، وان كانت جميعا تشترك فى انتمائها بدرجات متفاوتة الى الاطار العام لايدلوجية المجتمع (٥) كما تشترك فيما تتسم به من صلابة استمدتها من عمق الأصول المكونة لها ، فليس من السهل أن تغير الادارة العليا من ايدلوجيتها

(5) Steiner, G. Business and Society, New york : Rendom House, 1971 p 104.

او تعدلفيها أمام ما يحدث داخلها أو خارجها من ضغوطاجتماعية،بل‌ان هذه الصلابة تصل عند بعض المديرين الى درجة التعصب والتعنت ، وهى صفات تمثل خطورة على المؤسسات ذاتها لأنها تحرمها من مرونة المواجهة مع ما يحدث من تغيرات اجتماعية قد تكون ذات تاثير مباشر على أهدافها ووظائفها ، فتحرمها بالتالى من القدرة على التكيف والتوافق مع ظروف الحياة داخل مجتمعها ٠

وهنا ، يتبين بوضوح ، كيف تؤثر شخصية المؤسسة بفكرها وسلوكها ، كعنصر من العناصر المشكلة لطبيعة المؤسسات المعاصرة على العنصرين الآخرين ، وهما البناء الوظيفى والبيئة الاجتماعية ٠ كما تبين بوضوح ، كيف تتبادل البيئة الاجتماعية ، فى جانب منها التأثير مع شخصية المؤسسة ، وهذا يصور بعض أبعاد التداخل والتفاعل بين العناصر الثلاثة ٠ والانتقال الى تحليل العنصرين الاخرين يكمل لنا هذه الابعاد ويزيدها وضوحا ، لأن ما تناولناه يقف بنا عند الوصف العام للبناء من الخارج ، وتبقى تفاصيل مكوناته الداخلية وكيفية عملها وتاثيراتها ، الى جانب تفاصيل حركته الخارجية وكيف يتبادل الأخذ والعطاء مع ما يحيط به لكى تتضح معالم الصورة كلها وتتكامل فى تعبيرها عن المعانى التى تستهدفها ٠

(ب) البناء الوظيفى للمؤسسة :

يطلق على البناء الوظيفى للمؤسسة صفات اقتصادية أو فنية ٠ ويلى فى الأهمية شخصية المؤسسة ، فهى بتحريكها له بكيفية معينة تتحقق أهداف المؤسسة وتؤدى وظائفها فى المجتمع ، وكل ما يصدر عن هذا البناء من حركة وتفاعل ، انما هو تعبير عن شخصية المؤسسة بكل فكرها وانماط سلوكها ٠ بمعنى أن البناء الوظيفى هو انعكاس لفكر الادارة العليا ، وحركته تعبر عما يمليه من سلوك لفظى وفعلى٠ولذلك لم يكن غريبا أن ينظر اليه فيليب سيلزنك P. Selznick أحد الباحثين الاجتماعيين الأمريكيين ، على أنه زاوية من اثنتين يمكن أن تنقسم اليهما النظرة الى طبيعة المؤسسات المعاصرة ، والزاوية الأخرى هى البناء الاجتماعى المتكيف ، أى مضمون تفاعل المؤسسة مع بيئتها الاجتماعية ٠ (٦)

وينقسم البناء الوظيفى لكل مؤسسة الى ثلاثة عناصر فرعية : أولها ، يتصل بالهيكل التنظيمى ، وثانيها ، يتصل بالمستوى الفنى أو التكنولوجى ،

(6) Selznick, p. Foundations of The Theory of Organization American Sociological Review, Vol. 13, No. 1, February, 1948. pp. 25 - 27.

وثالثها يتصل بالعاملين • فلكل مؤسسة تنظيم هرمى يوضح على درجاته العاملون بها ، الذين يؤدون أدوارهم بالامكانيات الفنية أو التكنولوجية التى تتيحها لهم المؤسسة • وواضح هنا أن العناصر الفرعية الثلاثة تتكامل لتحقق للمؤسسة أهدافها ووظائفها فى المجتمع •

ويعنى الهيكل التنظيمى للبناء الوظيفى ، الكيفية التى تنظم بها المؤسسة، والتى تراها الادارة العليا مثالية لتحقيق الأهداف المقصودة ، بأقل تكاليف ممكنة وبأقل جهد ممكن وفى أقل وقت ممكن • ويقوم هذا التنظيم على عدد من المبادىء الأساسية كالتخصص فى العمل والتسلسل الرئاسى ووحدة التوجيه والاشراف ، وهى كلها مبادىء وضعت لتخدم مصالح المؤسسة دون اعتبار لصالح العاملين فيها • وبناء على هذه المبادىء يقسم الهيكل التنظيمى لكل مؤسسة تقسيمات فنية وادارية ويعطى لكل تقسيم سلطته ومسئولياته المحددة، والتى تشكل لكل فرد دوره ووظيفته وحدود حركته وعلاقاته ومعاملاته ، بل وحجم آماله وطموحه ودرجة اشباعها أيضا • وتقاس كفاءة التنظيم الادارى بقدرته على توجيه المؤسسة نحو مصالحها الخاصة وسط بيئتها الاجتماعية ، وبمدى ثباته واستمراره فى مواجهة الضغوط داخل المؤسسة وخارجها •

ويقصد بالمستوى الفنى أو التكنولوجى ، كعنصر فرعى ثان ، حجم الامكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة ونوعيتها • ويعتبر من أهم العناصر المكونة للبناء الوظيفى لكل مؤسسة ، لأن العمل لابد وأن يؤدى بكيفية معينة ، وهذه الكيفية تحددها طبيعة الوسائل والمعرفة المتاحة • وهى بدورها تحدد ما يمكن أن يؤديه العاملون بكافة مستوياتهم ومراكزهم داخل كل مؤسسة ومن أجل تحقيق أهدافها •

ولا يرتبط هذا العنصر الفرعى بمستوى الامكانات المادية والفنية المتاحة فى البيئة الاجتماعية للمؤسسة • فقد يكون فى المؤسسة أعلى منه فى البيئة الاجتماعية أو العكس ، وذلك لارتباطه فى كل من بيئة العمل والبيئة الاجتماعية باعتبارات تخص كل بيئة منهما • ونظرة الى المجتمعات النامية نجد الفجوة واسعة بين المستويين داخل المؤسسة وخارجها ، بينما نجد هذه الفجوة تضيق حتى تكاد أن تتلاشى فى المجتمعات المتقدمة وبدرجات متفاوتة • وقد ترجع هذه الحقيقة الى طبيعة التكنولوجيا ذاتها ، فهى فى المجتمعات النامية عنصر ثقافى وافد ، بينما هى فى المجتمعات المتقدمة عنصر ثقافى أصيل فى التراث الثقافى للمجتمع كله • ثم ان التكنولوجيا تطبيق لنتائج علمية متطورة ، والنتائج العلمية وتطبيقها كجانبين للتكنولوجيا المتقدمة ليسا متوفرين بدرجة واحدة فى المجتمعات النامية ، على عكس الوضع فى المجتمعات المتقدمة •

أما عن العنصر البشرى للبناء الوظيفى ، فقد تبين أن المؤسسات المعاصرة تنظر الى العاملين بحسب أدوارهم فيها ، وبمقدار مساهمتهم فى تحقيق أهدافها ومصالحها الخاصة • وتستخدم المؤسسة فى مواجهة العاملين بها أسلوبين للربط بينها وبينهم ودعم نظرتها اليهم والتأثير عليهم ، وهما السلطة والاتصال • فاذا كان للهيكل التنظيمى أن يحقق التسلسل الرئاسى ، فان كل مستوى رئاسى له مسئولياته ، وله أيضا سلطاته التى ينفذ بها هذه المسئوليات فى مواجهة المستوى الرئاسى الأدنى منه • وتجد السلطة أصولها فى القيادة وهى تستهدف تحقيق وحدة الاشراف والتوجيه والالزام • ويفرق هايمان T. Haimann وزملاؤه من علماء الادارة بين السلطة وقوة السلطة Authority and Power على أساس أن السلطة أوضح فى الممارسة العملية لأنها صفة أساسية لمركز الفرد على سلم الهيكل التنظيمى للمؤسسة ، بينما تظل قوتها كامنة الى أن تفشل السلطة فى تحقيق أهدافها ، حيث تكون لقوة السلطة فعاليتها المستمدة من نظم الثواب والعقاب المعمول بها داخل المؤسسة • وهذا يعنى انه اذا كان للسلطة قوة تأثيرها ، فان لها أيضا ردود فعلها من قبل العاملين اذا أسىء استخدامها (٧) •

أما الاتصال ، كاسلوب للربط بين المؤسسة والعاملين فيها ، فانه ضرورى فى مواجهة ما تقوم عليه المؤسسات المعاصرة من تخصص شديد وما يقوم عليه الهيكل التنظيمى لكل منها من تسلسل رئاسى • وتستهدف به المؤسسة تسهيل الترابط والتداخل بين الأفراد الذين يعملون فى أنشطة مشتركة ، أو بين الأفراد الذين تتبادل أنشطتهم التأثير • واذا كان الهيكل التنظيمى لكل مؤسسة يوضح قنوات الاتصال والسلطة ، فان الممارسة العملية وحدها هى التى تكشف عن طبيعتهما ونوعية تأثيرهما فى مواجهة العاملين • ومع ذلك ، فان الحقيقة الهامة هنا ، هى أن كل من السلطة والاتصال ، يرتبطان ببعضهما كاسلوبين متلازمين لممارسة التأثير على العاملين خلال الممارسة العملية مهما كانت طبيعتهما •

لكن الدراسات الاجتماعية أثبتت أن العاملين فى كل مؤسسة يمتلكون الرغبة فى مقاومة تنظيمها الادارى الذى يحرمهم من شخصيتهم المستقلة ، ويفرض عليهم حدودا لأدوارهم ، ولا يعاملهم ككيانات بشرية متكاملة • ومع ذلك ، لا تضع المؤسسة فى اعتبارها التحديات التى تنتج عن هذه

---

(7) Haimann, T and Others, Managing The Modern Organization, D llas Geneva, Illinois : Mifflin Co. 3 rd edition, 1978. Pb. 374 - 376

الرغبة عند العاملين ، وتستخدم فى مواجهتها مزيدا من الاجراءات الصارمة ٠ ومن هنا تتولد المشكلات وتتجدد نتيجة لتجاهل الحاجات الأساسية للعاملين من ناحية ، ولتجاهل القيم والعادات والمعايير التى جاءوا مزودين بها من بيئتهم الاجتماعية والتى قد تفرض عليهم التزامات من نوع آخر من ناحية ثانية ، (٨) وان كانت هذه النقطة الأخيرة تتصل أكثر بجانب من جوانب تأثير البيئة الاجتماعية على البناء الوظيفى للمؤسسة ٠

ويمكن تقسيم الحاجات الانسانية للفرد الى قسمين رئيسيين : أولهما ، يشمل الحاجات الأولية أو الفطرية ، وهى حاجات يشترك فيها الانسان مع غيره من الكائنات الحية ، ويطلق عليها حاجات الأمن ، لأن اشباعها يحمى الانسان من الجوع والتهديد والحرمان ٠ وهذه الحاجات تشبع الجانب المادى فى الانسان ، كالمأكل والملبس والمأوى ، وهى بمثابة غرائز طبيعية ترتب داخل الفرد ترتيبا هرميا ، فاذا أشبع حاجة منها برزت الى السطح حاجة أخرى تليها فى الأهمية ، وهكذا ٠

وثانيهما ، يشمل الحاجات الاجتماعية والنفسية أو الثانوية والمكتسبة ، وهى تلى الحاجات الأولية أو الفطرية فى الأهمية ، ولكنها تتكامل معها لكى تعطى للانسان هذا الكل المتكامل ماديا وعقليا ونفسيا ، وليكون فى النهاية كائنا مختلفا ومتميزا عن باقى الكائنات الحية ٠ وتلعب ظروف البيئة المحيطة بالانسان دورا كبيرا فى تشكيل الحاجات الاجتماعية والنفسية ٠ ولذلك تتفاوت درجات تواجدها من فرد الى آخر ، ولكنها موجودة بالفعل عند كل الأفراد ٠ ومن أمثلة الحاجات الاجتماعية والنفسية ، تلك الحاجات التى تتصل بالذات Ego Needs كالاعتداد بالنفس والثقة بالنفس والاستقلال والتقدير والاحترام ، وكذلك الحاجات التى تتصل بتحقيق الذات Self-Fulfilment Needs كالحاجة الى استغلال الطاقات الكامنة فى النفس ، والحاجة الى التطور المستمر ، والحاجة الى أن يصبح الانسان خلاقا ٠ وهذه الحاجات النفسية والاجتماعية ترتب هرميا أيضا داخل الفرد بحسب ظروف نشأته ونموه ٠

ولقد أثبت جورج جالوب G. Gallup فى دراسة ميدانية قام بها سنة ١٩٧٥ على عينة من الدول والأقاليم التى تمثل حوالى ثلثى سكان العالم ، أن تسلسل ترتيب الحاجات الانسانية بقسميها وبأنواعها يرتبط ارتباطا أساسيا بالظروف الاجتماعية التى تحيط بالانسان ٠ فلقد تبين أن الفرد فى المجتمعات النامية يعتبر حاجاته المادية أهم من حاجاته الاجتماعية ، لأن الحالة

(٩) Selznick, p, op. Cit, pp. 25 - 27.

الاقتصادية لهذه المجتمعات تلعب دورا هاما في تشكيل آمال الناس ورغباتهم، بينما تظهر حاجات معنوية أخرى الى جانب الحاجات المادية عند الفرد في المجتمعات المتقدمة . (٩)

وعندما نقرن هذه الحاجات الأساسية للفرد بالمبادىء الأساسية التى يقوم عليها التنظيم الادارى للمؤسسات المعاصرة بصفة عامة ، نجد التعارض بينها لا يحقق للفرد الاشباع الكافى داخل المؤسسة ، مما يؤدى به الى شخصية غير متزنة ولا متكيفة ، ولا يتحقق بالتالى التجانس بين الفرد والمؤسسة . وقد يستثنى من ذلك أحيانا بعض المؤسسات القليلة التى يعتمد الانجاز فيها على حرية الحركة للفرد ، كالمؤسسات القضائية والطبية والجامعية . بينما تنظر باقى المؤسسات الى العمل على انه غاية فى حد ذاته . ولذلك تعتبر الأجور والمكافآت والعلاوات أساليب كافية لتحقيق الاشباع عند العاملين . وفاتها أن غالبية الناس تنظر الى العمل على انه وسيلة الى غاية اكثر شمولا للجوانب المادية والمعنوية من حياة الفرد . وهذا التعارض بين نظرة الفرد ونظرة المؤسسة يؤدى بالضرورة الى نوع من الصراع الضار بمصالح الاثنين معا .

ومما لا شك فيه أن هذا الصراع يؤدى الى بروز عدد من الظواهر السلبية المؤثرة على سطح العلاقات بين المؤسسة والعاملين ، كالتمرد ، والالتجاء الى الوسائل الدفاعية كالميل الى لوم الآخرين دفاعا عن الذات ، وعدم المبالاة ، والعدوانية أو العدائية ، واليأس والقنوط . وقد يركز البعض اهتمامه على المكافآت المادية بدون الحرص على بذل الجهود المناسبة وباستخدام أساليب لا أخلاقية ، مما يفتح الطريق الى كثير من الأمراض الاجتماعية كالمحسوبية والفساد والتملق والرياء والوقيعة والنميمة ، وغيرها . وهذه المواقف السلبية ليست الاسوسا ينخر فى قوائم البناء التنظيمى للمؤسسة ، ويجعلها هشة متآكلة .

ولعل من الظواهر السلبية الهامة التى نتجت عن هذا الصراع . تلك الظاهرة التى يصطلح علماء الادارة على تسميتها بالتنظيم غير الرسمى Informal Organization وهو اصطلاح يطلق على تلك العلاقات التى يكونها الأفراد مع بعضهم بخطوط متعارضة ومتقاطعة مع خطوط التنظيم الادارى الرسمى ،

---

(9) Gallup G., Human Needs and Satisfactions : A Global Survey. Public Opinion Quarterly, Vol.4, Winter 1976. pp. 459 - 467.

تعبيرا عن كياناتهم الذاتية المتكاملة، والتى لا تجد متنفسها لها فى التنظيم الادارى الرسمى • وهذه العلاقات تعرف احيانا بالشللية (١٠) وتحكمها قيم ومفاهيم وقوانين غير مكتوبة ولغات خاصة مشتركة بين الجماعات الداخلة فيها • وكل جماعة منها تنظر الى الجماعات الأخرى نظرة معادية أو نظرة مليئة بالشك وعدم الثقة • وليس هناك شك فى الآثار السلبية المدمرة لهذه الظاهرة ، وخاصة اذا وضعنا فى الحسبان مضمون العوامل المسببة لها ، وهو التعارض والصراع بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيها بكافة مستوياتهم على سلم الهيكل التنظيمى الرسمى للمؤسسة •

وبذلك تتضح كيفية التأثير المتبادل بين عنصرين هامين من عناصر البناء الوظيفى ، وان كان تأثير المستوى الفنى أو التكنولوجى لا يقل أهمية ، وخاصة فى تلك المؤسسات الاقتصادية التى تتطور فيها التكنولوجيا بسرعة مذهلة ، مما يخلف تأثيرات بالغة على عقلية العاملين ونفوسهم • كما يتضح مدى التأثير المتبادل بين البناء الوظيفى كله كعنصر رئيسى متكامل وشخصية المؤسسة كعنصر رئيسى متكامل • ولا شك أن تأثير البيئة الاجتماعية للمؤسسة على أوضاع البناء الوظيفى وتأثرها به لا يحتاج الى دليل أو استشهاد ، وان كان يحتاج الى قدر من التفصيل الضرورى لتكتمل ملامح الصورة بكل معانيها •

(ج) البيئة الاجتماعية للمؤسسة :

البيئة الاجتماعية للمؤسسة تعبير جغرافى واجتماعى • وقد يضيق مفهوم البيئة الاجتماعية جغرافيا حتى لا يكاد يتسع الا للمنطقة المحيطة بمؤسسة معينة ، والتى يطلق عليها الباحثون فى الولايات المتحدة الأمركية اصطلاح « المجتمع المحلى » (community) وهى بهذا المفهوم لاقت اهتماما واسعا منهم نظرا لارتباطها بنشأة المدن فى الولايات المتحدة الأمركية ذاتها وتطورها • وقد يتسع مفهوم البيئة الاجتماعية ليشمل مناطق أوسع على شكل دوائر جغرافية تتفاوت فى الاتساع حتى تشمل المجتمع الكبير الذى تنتمى اليه •

---

(١٠) على محمد عبد الوهاب : «العلاقات الانسانية فى الادارة » المجلة العربية للادارة ، العدد الثانى ، من المجلد الأول ، بتاريخ أول ابريل سنة ١٩٧٧ من صفحة ١١ الى صفحة ١٧ •

والمؤسسات المعاصرة بجميع أنواعها تضرب بجذورها فى البيئة الاجتماعية بكافة مفاهيمها ودوائرها ، وإن كان يبقى فوق كل ذلك الأهمية النسبية لكل مفهوم ولكل دائرة فكلما اقترب المفهوم أو الدائرة من موقع المؤسسة كلما كان اكثر اهمية ، وكلما كان التفاعل بينه وبين المؤسسة اكبر وأنشط . وهذه قاعدة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من شأنها ، وخاصة خلال تحليل التأثير المتبـادل بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية .

والبيئة الاجتماعية تعبير جغرافى بكل عناصرها ومواردها المادية والبشرية والفنية .فالمؤسسات تستمد عناصر حياتها واستمرارها وتطورها من الامكانات التى توفرها لها البيئة الاجتماعية ذاتها.وليس غريبا أن هناك صناعات باكملها نشأت فى بيئة جغرافية معينـــة ، ولم تنشأ فى بيئـــة جغرافية أخرى . وليس غريبا أيضا أن هناك عددا من المجتمعات النامية التى حرمت نوعا من الصناعات لعدم توافر الموارد والامكانات كما وكيفا .

والبيئة الاجتماعية تعبير اجتماعى كذلك ، بكل ما فيها من جمـــاعات ومنظمات وقوانين وعادات وتقاليد ومعايير وأنماط سلوك مقبولة وغير مقبولة ، وبما فيها من علاقات ومعاملات وتفاعلات واحتكاكات بين الأفراد والجماعات والمنظمات،وبما فيها أيضا من مستوى تطور معين وصفات معينة تتحكم فى قدرات الأفراد والجماعات على التطور والتقدم ، وبما فيها كذلك من ظروف وتغيرات ومشكلات . وهذه العناصر الاجتماعية قد تعطى لبيئة اجتمـــاعية معينـــة بمفهومها الضيق صفات مميزة عن بيئات اجتماعية أخرى ، ولكنها بالتأكيد تعطى لها بالمفهوم الواسع مايميز مجتمعا عن آخـر . فلقد أجمـع علمـــاء الاجتمـاع على أن التراث الثقـافى هو الذى يعطى لكل مجتمع شـــخصيته المستقلة والمتميزة .

والبيئة الاجتماعية ، بهذا الاصطلاح ، تتبادل التأثير مع المؤسسات التى تنتمى اليها . ويمكن تصور هذا التأثير المتبادل ، اذا نظرنا الى هذه المؤسسات على انها أشخاص اعتبارية يجرى عليها ما يجرى على الأشخاص العاديين . فكل شخص يتأثر ببيئته الاجتماعية بما فيها وبمن فيها ويؤثر عليها وعليهم، ويظل التفاعل طوال مراحل النمو والنضج . ثم ان هناك التزامات وأصول وتقاليد نابعة من علاقاته بالآخرين وتعامله معهم وحاجته اليهم وحاجتهـم

اليه داخل اطار من الحياة الاجتماعية المشتركة • غير ان هذا التشابه ليس واضحا تماما امام المؤسسات نظر لخضوعها للاعتبارات التى تحكم شخصيتها الذاتية داخل اطار من جماعية الحركة واتساعها وهى أقوى من الاعتبارات التى تحكم شخصيات الأفراد العاديين داخل اطار من وحدة الحركة وضآلتها •

وتركز الدراسات الاجتماعية على تحليل الكيفية التى تؤثر بها البيئة الاجتماعية على المؤسسات التى تنتمى اليها بدرجة اكبر من تركيزها على كيفية تاثير المؤسسات على بيئتها الاجتماعية ، لأن الوضع الأخير قد يكون اكثر وضوحا من الوضع الأول • تماما كما يحدث بالنسبة للأشخاص العاديين ، عندما تكون الملاحظة اوضح لما حققوه من أهداف مفيدة لهم ولمن حولهم ، بأكثر من وضوح العوامل الاجتماعية التى ساعدت على تحقيق اى من هذه الأهداف ، أو حالت دون ذلك •

ويرى ستانلى اودى S. Udy فى دراسته أن البيئة الاجتماعية تمارس تاثيرها على المؤسسات التى تنتمى اليها من زاويتين ، احداهما بيئية Ecological والأخرى نفسية Psychological وقد لا يكون التكامل واضحا بين الزاويتين ، ولكنه يتضح اذا اعتبرنا أنهما جانبان لشىء واحد • (١١) وعلى سبيل المثال ، نجد على جانب من قطعة العملة نقوشا خطية ، وعلى الجانب الآخر صورا رمزية ، ولا توجد أى علاقة تكاملية بين النقوش والصور ، ولكن الجانبين معا يضمنان مضمون قطعة العملة وقيمتها •

ومن الزاوية البيئية ، نجد أن البيئة الاجتماعية بامكاناتها المادية والبشرية والفنية تحدد المساحة التى يمكن لأى مؤسسة أن تتحرك داخلها ، وحجم الدور الذى يمكن أن تلعبه ، وطبيعة الأهداف التى يمكن أن تحققها ، والأساليب المتاحة لتحقيق أهدافها • بل ان تاثيرها من هذه الزاوية يمتد الى داخل البناء الوظيفى لها ، فتقسيمات العمل وتخصصاته وتطويرها مثلا محكومة بنوعية الأيدى العاملة التى تتيحها البيئة الاجتماعية

(11) Udy, S. The Corporate Analysis of Organizations. In James March, Handbook of Organizations. Chicago : Mcnally Co., 1965.a, pp. 688 – 690.

للمؤسسة واستعدادها للتطور ، وليست حالة الصناعات الناشئة فى المجتمعات النامية ببعيدة ، وهى تصلح دليلا مؤكدا على هذا التأثير ٠

ويضيف تيودور هربرت T. Herbert بعدا آخر لتأثير البيئة الاجتماعية ، عندما يشير الى أن شدة الأنظمة البيروقراطية داخل كل مؤسسة أو ليونتها تتوقف على طبيعة الظروف المتفاعلة داخل البيئة الاجتماعية فكلما كانت البيئة الاجتماعية أكثر ثباتا واستقرارا وتطورا ، كلما كانت حاجة المؤسسة مثلا الى تركيز السلطة والرقابة الشديدة والتوجيه الصارم أقل ، والعكس صحيح ٠ (١٢)

أما الزاوية النفسية لتأثير البيئة الاجتماعية ، فانها تتمثل فيما تلعبه البيئة الاجتماعية من دور فى تشكيل شخصيات العاملين ٠ ان كل فرد منهم يأتى الى المؤسسة بتوقعات وقيم ومعايير استمدها من البيئة الاجتماعية ، وهى تؤثر على رؤيته لمكانته ودوره وعلاقاته ومعاملاته مع الآخرين داخل المؤسسة ، كما أنها تؤثر على رؤيته لحاجاته الأساسية وكيفية اشباعها ٠ ولقد تبين أن الحاجات الاجتماعية والنفسية مكتسبة وتشكلها البيئة الاجتماعية من خلال التجارب الخاصة للفرد وعمليات تكيفه معها ٠ هذا من ناحية ٠

كما تتمثل الزاوية النفسية لتأثير البيئة الاجتماعية من ناحية أخرى ، فيما تمارسه من تأثير على الادارة العليا لكل مؤسسة ٠ فقد ثبت من دراسة قام بها والتر رتشمان W. Peichnar ومارجريت ليفى M. Levy حول القيود النفسية المعوقة للتخطيط فى المؤسسات الأمريكية ، ان هذه القيود النفسية ، كصراع السلطة والخوف من المجهول والخوف من الفشل وعدم القدرة على الحسم ، ترجع جميعها الى البيئة الاجتماعية بتأثيراتها التربوية على الأفراد الذين يتولون ادارة هذه المؤسسات ٠ (١٣)

وتبين من دراسات أخرى قام بها عدد من الباحثين من أمثال ألان سافاج A. Savage وجيمس لى J. Lee والبرت هيرشمان

(12) Herbert, T. Dimensions of Organizational Behavier. New york : Macmillan, 1976. pp. 125 – 126

(13) Reichman, W. and M. Levy. Psychological Restraints On Effective Planning. Management Review, Vol. 64, NO. 10, October 1975. pp. 37-47

A. Hirchman أن القدرة على التنظيم والتخطيط في المؤسسات القائمة في المجتمعات النامية تقف دونها أيضا الخلفية الثقافية لهذه المجتمعات بدرجة مثبطة ٠ (١٤)

ومع ذلك لا ينبغي أن يقلل تركيز الدراسات الاجتماعية على الكيفية التي تؤثر بها البيئة الاجتماعية على المؤسسات التي تنتمي اليها ، من أهمية ما يحدث في الواقع بالفعل من تأثير متبادل ، لأن نتيجة هذا التبادل في التأثير هي التي تحدد درجة تكيف المؤسسات مع مجتمعها ، وكلما اتجهت هذه الدرجة الى أعلا ، كلما كان المجتمع أكثر تماسكا وأكثر قدرة على التطور والتقدم ، بينما يحدث العكس اذا اتجهت هذه الدرجة الى أسفل ٠

ولقد اتجهت بعض هذه الدراسات الاجتماعية الى اثبات هذا التأثير المتبادل وتأكيد أهميته ٠ ومن هذه الدراسات ما قام به آرثرا ستنشكومب A. Stinchcombe (١٥) حيث حدد ، على سبيل المثال وليس الحصر ، عددا من المجالات التي يبرز فيها تأثير كل من البيئة الاجتماعية والمؤسسة ٠ وتبين من التحليل ، أن البيئة الاجتماعية تمارس تأثيرها على سرعة ظهور المؤسسات الجديدة وخاصة تلك التي تتصف بنوعية مستحدثة في بيئتها ، كما تمارس تأثيرها على توقيت ظهور نوعيات أخرى من المؤسسات ٠ وهذان المجالان لا يمكن تجاهل أهميتهما فيما يتصل بتطور المجتمع تطورا شاملا ٠

وتبين أيضا من التحليل أن المؤسسات تمارس تأثيرها على البيئة الاجتماعية في مجالات أخرى ، كالمساعدة على ظهور حركات العنف واشتدادها على مستوى المجتمع كله ، وخاصة فيما يتصل بالأنشطة السياسية داخله ٠ ولعله من المستحسن هنا تذكر ما يمكن أن تؤدى اليه الرتابة والتخصص الشديد في العمل من تأثيرات نفسية سلبية ومحطمة لجوانب كثيرة من شخصية الفرد داخل المؤسسة ، والتي تلقى بانعكاساتها بعد ذلك

---

(١٤) انظر مراجع البحث ٠

(15) Stinchcombe, A. Social Structure and Organizations. In James March, Op. cit, p. 142 - 193.

على علاقاته ومعاملاته خارجها • ويضـــاف الى ذلك تاثير التنظيم الداخلى للمؤسسات على العلاقات بين الطبقـــات الاجتمـــاعية فى المجتمع كله ، فان ما تتيحه كل مؤسسة للعاملين داخلها من ظروف وعلاقات ومعاملات تســـاعد على الاحترام والتقدير بين المســـتويات المختلفة ، يعطى تصـــورا لما يمكن ان تكون عليه نظرة الفـــرد الذى ينتمى الى طبقـــة معينة خـــارج المؤسسة الى الطبقات الاخرى التى تقل عن طبقته او تعلوها • كما تبين وجود تاثير آخر للمؤسسات على درجة التماسك والتآلف والتضـــامن بين الجمـــاعات التى تعيش فى البيئة الاجتماعية من حولها • ولا شك أن هـــذه مجالات ذات أهمية حيوية • وهى وان كانت تصور كيفية تاثير المؤسسات على بيئتهـــا الاجتماعية ، الا أنها تاثيرات مردودة اليها ، بمعنى ان ايجـــابية نتائجهـــا او سلبيتها يمكن أن تساعد هذه المؤسسات أو تعوقها •

ان هذه الحقيقة تسهم فى توضيح أبعاد أكبر للتداخل بين العنـــاصر المشكلة لبنيان المؤسسات المعاصرة وتفاعلها • فليست هذه المؤسسات أجهزة تقوم فى المجتمع لتحقق أهـــدافا معينة أو لتؤدى وظائف معينة بانتمائهـــا الى مجتمع معين ، ولكنها فى الواقع أشخاص اعتبارية كاملة تحمل قدرا كبيرا من صفات الأشخاص العاديين وانتماءاتهم وارتباطاتهم والتزاماتهم • وهى ، بتركيبها البشرى وبجذورها الاجتماعية ، ذات طبيعة انسانية قبل أن تكتسب صفات خاصة من واقع المجال الذى تمارس أنشطتها داخله •

الجانب الانسانى لبنيان المؤسسات المعاصرة وقضيته :

ان الطبيعة الانسانية للمؤسسات المعاصرة ، هى التى تجعل من الممكن تصور بنيانها ، على أنه الى جانب تكوينه المادى الجامد العاقل ، فهو أيضـــا عبارة عن بيئتين بشريتين متداخلتين ومتفاعلتين : أولاهما ، بيئة العمل ، وهى بتكوينها وحركتها تخلق ظروفا مشكلة لنوعيات من الجماهير الداخلية العاملة فيها • وثانيتهما البيئة الاجتماعية ، وهى أيضا بتكوينها وحركتها وصلتها الطبيعية الوثيقة بكل مؤسسة فيها تخلق ظروفا مشكلة لنوعيـــات أخرى من الجماهير الخارجية المتعاملة مع المؤســـسة • وتأتى المؤسسة ، ككيان اعتبارى متكامل ، لتكون قاسما مشتركا يشد كل هـــذه الجمـــاهير بمصالح متقابلة ومتصارعة مع مصالحها •

وهذه الطبيعة الانسانية تفرض على المؤسسات المعاصرة نظرة أوسع واشمل الى أهدافها ووظائفها ، والى حركة تفاعلها وتفاعلها مع جماهيرها الداخلية والخارجية ، والى ما ينتج عن هذا التعامل والتفاعل من تغيرات ومشكلات .

غير أن هذه الحقيقة لا تزال غريبة في المجتمع المعاصر بصفة عامة . ولا تزال المؤسسات تسيطر عليها النظرة الضيقة الى أهدافها ووظائفها ومعاملاتها وعلاقاتها ، وهى التى يسمونها بالنظرة الاقتصادية أو الفنية Eccno-Think حتى بالنسبة للمشكلات التى ليست لها هذه الطبيعة الاقتصادية او الفنية . (١٦) ولقد ترتبت آثار سلبية عنيفة على تجاهل هذه الحقيقة ، مما ادى الى بروز ما يعرف بقضية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات ، والتى يمكن تناولها على مراحل ، كما يلى :

(أ) الجانب الانسانى لبيئة العمل :

تقام المؤسسات لتحقق أهدافا محددة بصورة جماعية . وهذا يعنى أن صفة التتابع ضرورية لتحقيق هذه الاهداف المحددة . وهى على المستوى الفردى تمثل ادوارا أو ظائف ، وعلى المستوى الجماعى تمثل أقساما أو ادارات أو وحدات ، وتنظم جميعها وتتكامل داخل نمط معين يعرف باسم التنظيم الرسمى Eorn al Organization . وهذا التنظيم الرسمى صورة جامدة رسمها ووضعها المخططون بقصد تحقيق الأهداف الخاصة لكل مؤسسة .

ويقوم هذا التنظيم الرسمى فى معظم المؤسسات المعاصرة على الفروض التى وضعها مؤسسو الادارة العلمية حول أفضل الطرق لتصميم الاعمال التى يمارسها البشر . بمعنى انها بدات بالعمل لتضع عليه العامل المناسب ولكنها لم تبدأ بالعامل لتصمم له العمل المناسب ، والفرق شاسع بين الحالتين . وقد ترتبت على هذا الوضع ظروف عمل لها متطلبات تتعارض تماما مع المتطلبات التى تحقق للعامل وجوده كانسان متكامل ومتزن .

---

(16) Toffler, A. Future Shock. New york : Pandom House, 1970, pp. 400 - 401.

ورغم اختلاف الأفراد حول ما تعنيه صفات الانسان المتكامل المتزن ماديا ومعنويا ، الا أن المدخل الى تنظيم المؤسسات المعاصرة من زاوية العمل وليس من زاوية العامل يجعل من الطبيعى أن تتعارض ظروف بيئة العمل مع هذه الصفات وتقف دون الاشباع الكامل لحاجات العاملين • وهذا هو ما ادى الى التأثيرات السلبية لبيئة العمل داخل المؤسسات المعاصرة ، والتى أبرزت أهمية الجانب الانسانى لها وساعدت على تطوره كقضية ملحة •

وكانت هذه الحقيقة الاجتماعية ، من الناحية الرسمية ، مدخلا الى تقسيم العاملين تقسيمات عامة بحسب مكانة كل منهم على سلم الهيكل التنظيمى الهرمى ، وان كانت هذه العمومية لا يمكن قبولها قبولا مطلقا • فالادارة العليا فى كل مؤسسة لا تواجه جمهورا داخليا متجانسا ، ولكنها تواجه نوعيات من الجماهير تتنوع بتنوع المصالح التى تجمع كل جمهور نوعى منها • فمثلا لا يمكن قبول تصور العاملين عند سفح الهيكل التنظيمى الهرمى كوحدة متجانسة قبولا مطلقا • ذلك لأنه اذا كانت تجمعهم ظروف عمل ذات سمات مشتركة عامة ، وهى التى يمكن أن تخلق هذه الوحدة المتجانسة من زاوية ، الا أن هناك لكل قسم من أقسام بيئة العمل ظروفا خاصة ذات سمات خاصة تجعل العاملين داخل هذا القسم أو ذاك أكثر قربا واتحادا وتجانسا فى مواجهة العاملين داخل كل قسم من الأقسام الأخرى •

كما انه لا يمكن تصور العاملين على سلم الهيكل التنظيمى الهرمى من المنتمين الى المستويات الادارية وحدة متجانسة قبولا مطلقا لنفس الأسباب السابقة أيضا • وهناك دراسة ميدانية أجراها معهد العلاقات الصناعية بجامعة كاليفورنيا على عينة من المديرين بلغ عددها ١٩٠٠ فردا ، موزعين على عدد كبير من الشركات الصناعية ذات الأحجام المختلفة • وثبت منها أن المديرين ليسوا الاجماهير نوعية بحسب أماكنهم فى الهيكل التنظيمى للشركة التى يعملون فيها، وأن كل جمهور نوعى منهم يحقق أفراده درجة معينة من الاشباع لحاجاتهم الأساسية الطبيعية ، ولكنهم ليسوا متساوين فى الاشباع الكامل لكل هذه الحاجات • (١٧)

---

(17) Porter, L. Organizatonal Profile of the Dissatisfied Manager In keith Davis and William Scott, Human Relations and Organizationl Behavior; New york : Mcgraw - 1969.pp.111-118

فرغم أن العاملين داخل المؤسسات المعاصرة يواجهون ظروفا متشابهة بصفة عامة ، الا أن الاختلافات فيما بينهم حول مدى احساسهم بما ينبغى أن يكون عليه الانسان المتكامل والمتزن ، الى جانب تباين ظروف بيئة العمل بتباين تقسيمات هيكلها التنظيمى الهرمى ، جعل الادارة العليا لكل مؤسسة فى مواجهة جماهير نوعية متعددة لكل منها مصالحها الخاصة المشتركة الى جانب ما يجمعها أو يفرقها جميعها من صفات عامة مشتركة ٠

أما من الناحية غير الرسمية ، فقد أدت هذه الحقيقة الاجتماعية الى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى للعاملين In ‹ırral Organization والذى يسير بشكل متقاطع مع الخطوط التى يسير عليها التنظيم الرسمى كتعبير عن الضغوط التى يمارسها ٠ وهذا التنظيم غير الرسمى لم يكن معروفا للادارة العليا فى المؤسسات المعاصرة الى ان كشفت عنه نتائج الدراسات النفسية والاجتماعية التى لم تستطع حتى الآن أن تصل الى الكيفية التى يمكن التخلص بها من آثاره السلبية ، مما دفعها الى محاولة الكشف عن الكيفية التى يمكن بها التكيف معه والتأقلم مع وجوده كضرورة لا مفر منها ٠

ولذلك ، فان تناول هذه الحقيقة الاجتماعية وما تؤدى اليه من تقسيمات وتعقيدات وتنظيمات ونتائج ، يشكل ما نعنيه بالجانب الانسانى لبيئة العمل فى المؤسسات المعاصرة وقضيتة ، على أساس أن السبب والنتيجة يشكلان معا مضمون أى ظاهرة اجتماعية ، ولا يمكن لأى منهما وحده أن يقدم تفسيرا مقبولا أو تصورا كاملا لمضمونها ٠ وهذا التكامل بين السبب والنتيجة ، والذى يشكل مضمون أى ظاهرة اجتماعية ، له ما يبرره من ناحية أخرى ، فان الأسباب تؤدى الى النتائج ، ولكن النتائج ذاتها قد تكون فى مرحلة تالية أسبابا لنتائج أخرى ، وهذا ما يحدث غالبا مع الظواهر الاجتماعية المعقدة ٠ ويمكن أن يتم هذا التناول من زوايتين : احداهما ، تتصل بالتنظيم الرسمى ، والأخرى تتصل بالتنظيم غير الرسمى ، وان كان ينبغى الانتجاهل ما بين الزاويتين من تداخل أو تقاطع بشكل يجعل من قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ظاهرة مركبة ومعقدة ٠

أولا : التنظيم الرسمى وآثاره المباشرة :

لقد وضح أن هناك تقسيمات عديدة يمكن أن تنقسم اليها جماهير العاملين داخل المؤسسات المعاصرة ،الا أنه حفاظا على قدر من وحدة الاتجاه عند تحليل الآثار

التى خلفتها بيئة العمل عليهم ، يمكن أن تنقسم هذه الجماهير النوعية الى ثلاثة نوعيات أساسية • مع الأخذ فى الاعتبار أن كل نوعية منها يمكن أن تنقسم الى نوعيات فرعية بحسب الظروف الخاصة التى قد توحد بين افراد كل نوعية منها • وهذه النوعيات الثلاث الأساسية ، هى جمهور العاملين فى المستويات الدنيا ، وجمهور العاملين فى المستويات الوسطى كرؤساء المجموعات والمشرفين والمباشرين ، وجمهور المستويات الادارية الصاعدة الى قمة الهيكل التنظيمى الهرمى لكل مؤسسة • ويمكن تناول كل نوعية منها بالدراسة والتحليل فيما يلى :

١ ـ جمهور العاملين فى المستويات الدنيا :

يجد العاملون فى المستويات الدنيا ظروف عمل تتصف بمستوى فنى معين وباشراف ادارى وتوجيه قيادى متتابع من ناحية ، وتتصف بالتخصص الشديد والتقسيم الحاد من ناحية ثانية ، كما تتصف بتركيز مسئولية التخطيط وتحديد مستويات الأداء والاشراف والتوجيه وادخال التغييرات وتقويم الأداء فى ايدى الادارة العليا من ناحية ثالثة • وهذه الصفات تطلبتها مقتضيات أداء العمل بالكيفية التى تحقق الأهداف المحددة وتخدم المصالح الخاصة لكل مؤسسة •

ومهما كان التفاوت بين درجات توافر هذه الصفات ، الا أن وجودها ذاته فى المؤسسات المعاصرة جميعها ليس محل خلاف • ومن هنا فان انعكاسات هذه الصفات على العاملين فى المستويات الدنيا واحدة ، وان كانت أيضا بدرجات متفاوتة ، لتفاوت الظروف المسببة • فقد تبين ان هذه الصفات فرضت على هؤلاء العاملين استخدام أقل القدرات التى لا تحقق لهم شعورا بالاستقرار النفسى ، وفرضت عليهم الاتجاه نحو الاحساس بالعجز والاعتماد على الغير فى مواجهة رؤسائهم ، كما فرضت عليهم تضاؤل الاحساس بتحمل المسئولية أو السيطرة على الذات •

وكان من الطبيعى أن تؤدى هذه الانعكاسات السلبية لظروف العمل داخل المؤسسات المعاصرة الى نتائج سلبية • فهذه الانعكاسات تعنى تزايد التناقض بين الحاجات النفسية والاجتماعية لهؤلاء العاملين فى جانب والضرورات التى يفرضها التنظيم الرسمى للعمل فى جانب آخر • وهذا التناقض يؤدى الى القلق والتوتر بدرجات تتناسب طرديا مع درجات الاحساس عند العاملين بهذا

التناقض ، وينتج عن ذلك بالتالى احساس بالاحباط والفشل والصراع النفسى وبدرجات متفاوته ومطردة أيضا بحسب تفاوت الظروف والاختلافات بين الأفراد التى تواجه هذه الظروف ٠

وقد اثبتت الدراسات الميدانية بعض أبعاد هذه النتائج واكدتها ، ومنها تلك الدراسة التى قام بها آرثر كمهاوسر A. Kornhauser واثبت بهـا العلاقة بين الصحة الذهنية أو العقلية للعاملين فى المستويات الدنيا ، وظروف العمل التى يوجدون فيها ٠ كما اثبت بها أن العاملين فى هذه المستويات الدنيا هم اكثر العاملين تعرضا للاضطربات العقلية والنفسية ، لأنهم اكثرهم معاناه من الضرورات التى يفرضها التنظيم الرسمى للمؤسسات المعاصرة ٠ (١٨)

ولئن كان العاملون قد قبلوا بعض هذه النتائج السلبية كأمر حتمى لا مفر منه الا أنهم من ناحية أخرى ، اظهروا انماطا من السلوك الهروبى السلبى ، والتى تعبر عن محاولاتهم تحقيق أى قدر من الاشباع النفسى والاجتماعى الذى حرموا منه حتى ولو كان ذلك بأساليب غير مشروعة أو غير متوافقة مع المصالح الخاصة للمؤسسة ، كالاســـتجابة للنقابات العمالية أو التغيب عن العمـــل أو التباطؤ والتراخى فى العمل أو التاكيد على العائد المادى والتقليل من أهمية العائد النفسى أو الاجتماعى أو الاعراض عن المساهمة فى نشاط ما أو التعصب ، وما شابه ذلك ٠ وهذه الأساليب غير المشروعة أو غير المتوافقة تقابلها المؤسسات بأساليب الثواب والعقاب واجراءات ضبط العمل ، مما يعطى لهـا أبعادا أعمق ودرجات اكثر حدة فى مواجهة الأفراد الذين يتمتعون بحساسية اكبر تجـــاه حاجاتهم النفسية والاجتماعية ٠

٢ – جمهور العاملين فى المستويات الوسطى :

يقصد بجمهور العاملين فى المستويات الوسطى هؤلاء الأفراد الذين ينتمون بحكم مراكزهم فى التنظيم الرسمى للمؤسسات المعاصرة الى ما يسمى برؤساء المجموعـات أو المشرفين أو المبـاشرين ٠ وهم أفراد يقفون بحكم هذه المراكز التنظيمية فى مكانة وسـط بين العاملين فى المســتويات الدنيا والعـاملين فى المستويات الادارية الصاعدة ، ورغم أنهم لا ينتمون الى أى من المجموعتين ،

(18) Kornhauser, A. Mental Health of Factory Workers. Human Organization, Vol. 21, No. 1, Spring 1962. pp. 43 -46

الا أنهم حلقة الوصل بينهما · ولذلك أطلق عليهم اصطلاح Marginal Men بمعنى انهم على الهامش ·

والفرد المنتمى الى جمهور العاملين فى المستويات الوسطى يجد نفسه أمام عالمين : أحدهما عالم العاملين فى المستويات الدنيا ، والآخر عالم العاملين فى المستويات الادارية الصاعدة وهو يواجه كلا منهما بمشاعر مختلطة وغير متباينة ، فقد يحس أنه ينتمى الى أحدهما أو انه لا ينتمى الى أى منهما أو انه ينتمى اليهما معا · ومع ذلك ، فان أيا منهما لا يعطيه ثقته كاملة أو لا يعطيه ثقته على الاطلاق ، لأن كلا منهما ينظر اليه على أنه ينتمى الى العالم الآخر · وهذا الوضع يعطيه احساسا بأنه محروم من معرفة ما يجرى تماما فى العالمين معا ، مما يعرضه الى صراع نفسى تشتد حدته اذا ألزمه العاملون فى أى منهما بأن يسلك سلوكا معاديا للآخر ، ليحصل على قدر من ثقته ، أو اذا كانت سياسة الادارة العليا متقلبة وغير ثابتة لأنه مطالب فى جميع الحالات أن يفسرها وان يقنع بها العاملين فى المستويات الدنيا ، مما يزعزع مركزه ويضعف هيبته أمام مرءوسيه ·

وطبقا للدراسات الميدانية التى قام بها روبرت كاهن R. Kahn يتبين أن الصراع النفسى عند جمهور العاملين فى المستويات الوسطى يخضع لعوامل تؤثر على حدته وعنفه · فاذا كان الفرد من هذا الجمهور يرى أن هناك قدرا من التوافق بين توقعات العاملين فى المستويات الدنيا وتوقعات العاملين فى المستويات الادارية الصاعدة ، فانه يحس أن دوره يتركز على التنسيق بين هذه التوقعات · واذا كان يرى أن هناك تنافرا وتعارضا بين توقعات الطرفين فان دورة يتأثر بمدى حساسيته باتجاهات العاملين فى المستويات الدنيا ، ومدى اهتمامه بمشكلاتهم ودوافعهم وخاصة ممن يعملون تحت رئاسته مباشرة ، ومدى وعيه بمتطلبات دوره الوظيفى كما يفرضها التنظيم الرسمى للمؤسسة وما شابه ذلك ·وترتبط شدة هذه العوامل بشدة الصراع النفسى داخله بتناسب طردى · (١٩)

وهناك عامل آخر يمكن اضافته الى هذه العوامل التى تخضع لها شدة الصراع النفسى عند جمهور العاملين فى المستويات الوسطى · فلقد تطورت

(19) Kahn, R. Leadership and Men. Pittsburgh : Camegie press 1951· pp. 86 - 89.

المستويات الفنية والتكنولوجية فى المؤسسات الصناعية الكبرى بدرجة اضعفت من قدرة هذا النوع من الجماهير على التأثير على المرؤسين من العاملين فى المستويات الدنيا • ذلك لأنه كان من أهم العوامل التى تعطيهم هيبة خلال الأزمنة الماضية ، شعور مرؤسيهم أنهم يملكون خبرات ليست متوفرة لديهم وزوال هذا الشعور تقريبا يقلل من مجال التأثير عند هذا النوع من الجماهير •

وهذه العوامل جميعهـــا تعنى أن الأفراد المنتمين الى جمهور العـاملين فى المستويات الوسطى يعملون فى ظروف عمل لا توفر لهم الأمان والاستقرار والاتزان النفسى والاجتماعى • وهى ظروف تحد من حـرية الحـركة لديهم ، مما يعطيهم احساسا متزايدا بالفشل والاحباط والقلق والصراع • وقـد أثبت دونالد بيلز D. Pelz فى دراسة له أن هناك عـلاقة وثيقة ومـؤكدة بين هـذا الاحساس وظروف العمل التى يعيشها هؤلاء الأفراد • (٢٠)

٣ ـ جمهور العاملين فى المستويات الادارية الصاعدة :

كلما صعدنا أدراج السلم التنظيمى الهرمى ، بدأنا نتقدم الى المستويات الادارية ، ونبتعد عن المستويات المتداخلة مع المستويات الدنيا للعاملين • ولكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة ظروف عمل مؤثرة • ففى المستويات الدنيا يغلب تأثير التكنولوجيا واجراءات الضبط والتوجيه • وفى المستويات الوسطى يضاف الى الظروف السابقة تلك الظروف التى تخلقها اعتبارات الوضـــع القلق بين المستويات الدنيا والعليا • أما فى المستويات الادارية الصاعدة ، فانه يغلب على العاملين فيها تأثير العوامل الموضوعية والشخصية • ويقصد بالعوامل الموضوعية تلك التى تنتمى الى التخصص الشديد فى العمل مع القدرة على مزاولة هذا التخصص ، ويقصد بالعوامل الشـخصية تلك التى تنتمى الى العـلاقات الشخصية بين المستويات الرئاسية ، وان كانت العوامل الأخيرة هى الأكثر تأثيرا على هذه المستويات الادارية الصاعدة •

ويحكم المديرين فى هذه المستويات قيم منظمة لسلوكهم ومؤثرة على دوافعهم وحاجاتهم ومصالحهم • فالمديرون لا يجدون فرصة للتفكير فى الكيفية التى تؤدى بها الأعمال المطلوبة ، لأنها تحكمها اجراءات وقواعد وضوابط معينة ومحددة تستهدف دفع هذه الأعمال بطريقة روتينية الى الأهداف المحددة لها ، وهـــو ما اصطلـــح على تســـميته بالانجلـــيزية Getting the job done

(20) Pelz, D. Leadership Withen Hierarchical Organization, Journal of Socil Issues, Vol. 7, No 3, 1951. pp. 49 - 55.

والمديرون لا يجدون أيضا فرصة لاستثمار عواطفهم ومشاعرهم ، ســواء فى علاقاتهم الراسية او الأفقية وإنما تحكمهم العقلانية الجامدة • وتتمثل هذه القيمة فيما يشيع بينهم خلال مناقشاتهم من عبارات تقليدية معبرة مثــل To get back to facts أو To Keep Personalities out of this وهذه القيمة وما يعبر عنها تضغط على عواطف المديرين واحساساتهم وتدفعهم الى استنكارها فى معاملاتهم وعلاقاتهم •

كما أن المديرين لا يجدون فرصة لمناقشة اجراءات العمل وقواعده وضوابطه وأساليبه وأهدافه ، لما يحكمهم خلال المستويات الادارية الصاعدة من اتجـاه واحد للتوجيه والضبط ، وهو اتجاه يقوم على تسلسل السلطة على درجات السلم التنظيمى الهرمى • فالفرد منهم رئيس فى وضع معين ، ولكنه مرءوس فى وضع آخر ، وهو يستطيع أن يأمر فى الوضع الأول داخل حدود الضــوابط المفروضة على بيئة العمل ، ولكنه فى الوضع الثانى يؤمر لينفذ •

وهذه القيم المنظمة لسلوك المديرين تلقى بانعكاساتها الســلبية على شخصياتهم • فهى تضعف قدرتهم على اســتقبال وتقدير ردود الفعــل على مستوى العلاقات الشــخصية ، وتضعف شــعورهم بأنهم قــادرون على امتلاك أفكار ومشاعر وقيم مستقلة ، كما تقلل من اســتعدادهم لتقبل الأفكار والمشــاعر والقيم الجــديدة ، ومخاطر تجربتها • وهى فى مجمــوعها انعكاسات تجعـل منهم أفرادا غير واعين بتأثير عــلاقاتهم الشــخصية على الآخرين ، وغير قادرين على مواجهة مشــكلاتهم ، لأنها تضعف قدراتهم الشخصية ، هذا من ناحية •

وهذه القيم المنظمة لسلوك المديرين بكــل انعكاســاتها الســلبية على شخصياتهم تترك تأثيراتها على قــدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، لأنها تضعف قدرة الادارة العليا على التنبؤ بما يحدث داخــل المســتويات التنظيمية المختلفة • والتنبؤ عنصر اساسى لكفاءة العمل داخل أى مؤسسة ، وعليه يقوم التخطيط لمواجهة التغيرات المستقبلة • وضعف عنصر التنبؤ يعنى جمود المؤسسة وعدم مرونتها فى مواجهة ما يحــدث لها من تغيرات داخلية وخارجية ، وهذا من ناحية ثانية •

وهــذه القيم المنظمة لســلوك المديرين بكل انعكاســاتها الســلبية على شــخصياتهم تترك تأثيــراتها على مدى فعــاليتهم وقوة تأثيرهم

على مرءوسيهم • فهؤلاء المرءوسون يرون في رؤسائهم مدخلا الى نجاحهم في أعمـــالهم ، لأنهم يملكون التحفيز والتقييم ، ويطبقون اجراءات الثواب والعقاب ، لكن على ضوء المناخ النفسي الذي يعيش داخله المديرون بفعل تأثير ظروف العمل على مستويات تنظيمية رئاسية وقيم ســلوكية جامدة لا تترك مجالا للاعتبارات الانســانية الصــحيحة ، يكون من الصعب على المديرين أن يضعوا أنفسهم في المكانة التي يراهم فيها مرءوسوهم • وهـذا الوضع القلق يخلق صراعا نفسيا عند المديرين مما يزيد أبعاد الانعكاسات الســلبية للقيم المنظمة لسلوكهم ، وهذا من ناحية ثالثة •

ولقد شكلت تأثيرات هذه الانعكاسات السلبية خلفية نفسية واجتماعية لكل الصفات التي أصبح يتصف بها السلوك الاداري في المؤسسات المعاصرة ، كالادعاء والانكار والتعصب والمبالغة • وهي صفات تشــوه ادراك المديرين للأشــياء والمعــاملات والعــلاقات داخــل مؤسساتهم • وهــذه الحقيقة هي التي تؤكد العلاقة بين العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لشـخصيات المديرين ومدى ما تحققه مؤسساتهم من نتائج • ورغم أهمية هذه العلاقة الوثيقة وما تؤدي اليه من آثار ونتائج الا أن الدراسات العلمية حولهـا لا تزال غـير متناسبة مع أهميتها • (٢١)

ثانيا : التنظيم غير الرسمي للعاملين وآثاره غير المباشرة :

التنظيم غير الرسمي للعاملين أسلوب يعبر به العاملون عن ردود فعلهم تجاه الآثار السلبية التي خلقتها ظروف بيئة العمــل على دوافعهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية • وبلغت أهميته الى درجة يمكن اعتباره بها أحد عناصر ثلاثة يتكون منها البنيان الداخلي للمؤسســات المعاصرة ، وهي التنظيم الرسمي والفرد والتنظيم غير الرسمي • ويشير ثيوهايمان T. Haimann وزملاؤه الى أن هذا التنظيم غير الرسمي للعاملين ليس الا تنظيما اجتماعيــا أو علاقات غير رسمية بينهم ينتج عنها نوع من الجماعية أو الشللية التي يجد الفرد داخلها ذاته ، بعد أن افتقدها وسط هذا الخضم الهائل في بيئة العمل • وهو مصدر من مصادر التأثير القوي عليهم ، ويتداخل مع العنصرين الآخرين ، وهما الفرد والتنظيم الرسمي ، ويعدل من اتجاهاتهما • (٢٢)

(21) Schaffer, R. The Psychological Barriers to Management Effectiveness. Business Horizons, Vol. 24, No.2, April 1971. p. 17.

(22) Haimann, T. and Others. Managing the Modern Organization Dallas Geneva, Illinois : Mifflin Co. 3 rd edition 1978. p.391

والصفة المميزة لهذا التنظيم غير الرسمي داخل كل مؤسسة هي الجماعية أو الشللية • ومن هنا ، فان الجماعة الصغيرة هى الوحدة الأولى لأى تنظيم غير رسمى : ولقد أمكن باستخدام أساليب القياس الاجتماعى Sociometric Techniques فى مواجهة الجماعات التى ينقسم اليها التنظيم غير الرسمى داخل مناطق تواجدها فى بيئة العمل ، ان نتعرف على كيفية تشكيلها واتصالها وتفاعلها وسلوكها وتأثيرها • (٢٣)

والجماعة قد تتكون من فردين أو أكثر داخل نطاق عددى محدود لا يزيد على عدد أصابع اليدين • وتلتف حول زعيم أو قائد • ويكون الاتصال بين أعضائها دائما ، والتداخل بينهم شديدا ، والتآلف بينهم وثيقـــا • ويجدون فى اتصالهم وتداخلهم وتآلفهم اشباعا نفسيا واجتماعيا لا توفره لهم ظروف بيئة العمل التى جمعت بينهم فى مكان واحد ، ليس به أى عوائق تحول دون تجمعهم ، كلما ارادوا ذلك •

ويكون الزعيم أو القائد القوة المحركة لأفـــراد الجماعة والمبلورة لآرائهم واتجاهاتهم وأهدافهم • غير أن الزعامة أو القيادة ترتبط هنـــا بالموقف الذى يواجه أفراد الجماعة • ومن ثم ، فان ممارسة أحد الأفراد لدور الزعيم أو القائد يكون مرحليا وبحسب طبيعة الموقف والصفات التى يتطلبها ، وتتم الممارسة بموافقة باقى أفراد الجماعة ورضائهم ، وعليه أن يثبت قدرته على أشـباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأفراد جماعته • ومع ذلك ، لا ينبغى أن نتصور تبعية أفراد الجماعة أو استسلامهم ، فما قامت الجماعة الا لاشـــباع حاجات نفسية واجتماعية حرم منها أفرادها تحت ضغط ظروف بيئة العمـــل ومنها حاجات الاستقلال والفردية وتأكيد الذات • ولذلك ، فان لكل فرد دوره ومكانته التى تسمح له بقدر من الاشباع النفسى والاجتماعى •

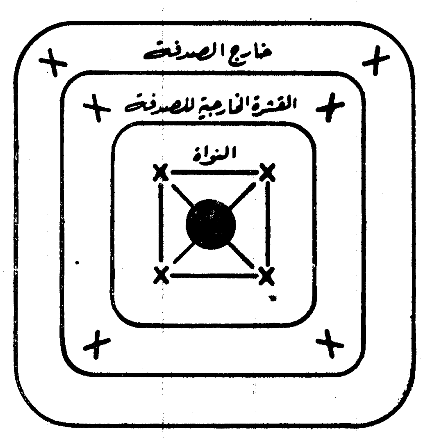
وتمارس الجماعة ككل تأثيرها على كل فرد فيها ، بحيث يصبح سلوكه متفقا مع اتجاهاتها وأهدافها • ومن هذه النقطة بالذات اعتبرت الجمـــاعات المشكلة للتنظيم غير الرسمى للعاملين مدخلا هاما لا غنى عنه لفهم اتجاهاتهم النفسية وانعكاساتها على سلوكهم فى مواجهة التنظيم الرسمى للمؤسسة • وانصياع الفرد هنا لضغط جماعته يكون نابعا من رغبته فى التوافق أو التكيف معها ، حتى لا يحرم من الاشباع النفسى والاجتماعى الذى تمنحه له •

---

(23) Ibid, pp. 398 - 401

كما تمارس الجماعة ضغطا على التنظيم الرسمى بمقاومتها للتغييرات المهددة لكيانها ، حتى ولو كانت تتطلبها المصالح الخاصة للمؤسسة ٠ وتكون ردود الفعل السلبية كالتراخى أو الاهمال فى العمل من قبل افراد جماعة ما أحد أساليب الضغط التى تلجأ اليها لمقاومة هذه التغييرات المهددة لها ٠

كما تمارس الجماعة تأثيرها فى مواجهة الأفراد الذين لا ينتمون اليها ، فاذا حاولوا الانضمام اليها ، فان محاولتهم قد تقبل أو ترفض ٠ وهذا يعنى أن الجماعة قد يتسع نطاقها لتضـــم فردين أو ثلاثة ، وقد يقف توســـعها عند حجم معين ، وترفض كل قادم اليها من خارجها ٠ انها فى علاقاتها بالآخرين أشبه بصدفة أو محارة ، فالزعيم ومن حوله من المؤسسين للجماعة يشكلون نواة الصدفة أوقلبها ، والقادمين من الخـــارج يظلون على القشرة الخـــارجية للصدفة ، فاذا قبلوا انضموا الى النواة واذا رفضوا طردوا بعيدا عن القشرة الخارجية لها ٠ ورغم أن العلاقة بين أفراد الجماعة متداخلة وتكون وحدة متماسكة فى مواجهة الأفراد الذين لا ينتمون اليها ، الا أنه يمكن تبسيط هذه العـــلاقة التأثيرية فى الرسم التوضيحى التالى المعبر عن تصويرها كالعلاقة بين أجزاء الصدفة أو المحارة ٠



[رسم توضيحى للعلاقة التأثيرية بين أفراد الجماعة وغير المنتمين اليها]

ورغم أن التنظيم غير الرسمي يعتبر رد فعل طبيعي من جانب الأفـراد العاملين تحت ضغط ظروف عمل جامدة ، ومن شـــأنه أن يعطى كل فرد منهم قدرا مما حرم منه من اشباع نفيسى واجتماعى ، الا أنه طالما نظرت الادارة العليا فى كل مؤسسة اليه على أنه تنظيم معاد لمصالحها الخاصة ، على أســـاس أن التنظيم الرسمى الجامد المحدد الأهداف والوســـائل هو الطريق الصحيح لتحقيق هذه المصـــالح الخاصة • ومع تطور نتـــائج الدراســـات النفسية والاجتماعية ، كان لابد أن تتغير هذه النظرية بالتدريج ، وان كانت لم تتخلص تماما من الشك والريبة والقلق كصفات اتسمت بها النظرة التقليدية القديمة تجاه كل جماعات التنظيم غير الرسمى •

وواضح من تكوين الجماعات المشكلة لمضمون التنظيم غير الرسمى أنها تسير فى اتجاه متقاطع مع الاتجاه الذى يســـير عليه التنظيم الرســـمى • ومع انه لم تكتشف بعد الصلة الواضحة بين التنظيمين ، الا أن التفاعل بينهما أمر محسوس ومسلم به • فكلاهما يؤثر فى الآخر ويتأثر به ، وتتداخل العناصر المكونة لكل منهما وتتعقد بدرجة تجعـــل بنيان المؤسسات المعـــاصرة يتسم بالتعقيد الذى يعطى للجانب الانسانى فى بيئة العمل أبعادا أعمق ، بحيث يمكن القول أن النظرة السطحية الى بنيان المؤسسات المعاصرة ، لا تعطى للجانب الانسانى مضمونة وتكامله ، بل انها تدفع الى الزيف والضلال وسوء الفهم ، وتصبح كنظرة الى جبل من الثلج عائم فى المحيط ، فحقيقته تحت الســـطح اكبر وأضخم مما تبدو عليه قمته فوق السطح •

ولعل التساؤل الذى يبدو ملحا هنا ، والذى يعطى لهذا التعقيد ملامح أكثر تحديدا ، يدور حول طبيعة هذه الجماعة التى تشكل وحدة أولى لكل تنظيم غير رسمى داخل كل مؤسسة : فهل تعتبر كل جماعة جمهورا نوعيا ، وبالتالى ينقسم العاملون داخل كل مؤسسة الى جماهير نوعية بحســب أعداد هذه الجماعات وانتشارها باتساع المؤسسة كلها ؟ والاجابة الواضحة: هى انها تعتبر بالفعل وبكل المقاييس جمهورا نوعيا • ذلك لأنهـــا تتكون من فردين أو اكثر وتجمع أفرادها مصالح مشتركة ، والتى برزت كانعكاس لظروف خلقتها مؤسسة معينة • وهذه المصالح المشـــتركة تبلغ من القوة حدا يدفع أفراد الجماعة الى مقاومة أى تغيير يهدد كيانها ، ذلك لأن كيانها ذاته هو الذى يضمن بقاء هذه المصالح المشتركة واستمرارها •

فاذا وضعنا فى الاعتبار الاتجاه المتقاطع الذى يسير فيه تشكيل كل جماعة مع اتجاه التنظيم الرسمى ، فان معنى هذا ان الجماعات أو الجماهير النوعية متداخلة ومتفاعلة مع الجماهير النوعية التى ينقسم اليها العاملون على أساس الاتجاه الراسى للتنظيم الرسمى . وهذا ما يعطى للجانب الانسانى فى بيئة العمل قوته وتعقده فى وقت واحد ، فليست هناك وحدة متجانسة تجمع العاملين ، ولكن هناك جماعات او جماهير نوعية متعددة ومتداخله ، وان كانت جميعها يجمعها أو يفرقها حجم الاشباع أو الحرمان المادى والنفسى والاجتماعى الذى توفره بيئة العمل .

وبذلك ، نخلص الى ان المؤسسات المعاصرة بتضخمها وبما قد يضاف الى التضخم من جمود البنيان ، بيئات عمل مؤثرة على شخصيات العاملين وقيمهم وعلاقاتهم ، بما تطبقة فى مواجههتم من مواقف وأولويات ، بحيث يمكن القول ان كل مؤسسة منها اصبحت تطبع العاملين فيها بنمط معين للشخصية ، كما هو واضح فى المؤسسات الدينية والعسكرية والصناعية . ويطلق نايل شـــمبرلين N. Chamberlain على هذا النمط المتميز اصطلاح Organizational Man . (٢٤)

ثم ان كبر الحجم والاتساع والتضخم ، بكل ما يصاحبها من تعدد المستويات الادارية وتزايد التسلسل الادارى والتخصص الشديد ، كلها ظروف وتغيرات تعطى للتأثير على شخصية العاملين مزيدا من التعقيد . فأصبح الفرد شخصية غريبة وخاضعة ومستسلمة وغير مسئولة ، لأنـه يحس أنه جزء صغير فى عالم واسع ومعقد وضـاغط ومتطور بسرعة مذهلة مما أفقدة السيطرة على نفسه وعلى شخصيته ، رغم محولاته لا يجاد قـدر من الاتزان داخل تنظيماته غير الرسمية فى بيئة العمل .

ورغم أن المؤسسات المعاصرة قامت أساسا لخدمة الحياة الاجتماعية المشتركة للأفراد والجماعات داخل كل مجتمع انســانى ، الا أن التأثيرات التى خلفتهــا الظـروف والتغيرات فى مواجهـة الفرد وزيادة تعقيداتهـا فى المستقبل ، سوف تجعل الجانب الانسانى لبيئة العمل فى هذه المؤسسات قضية اكثر خطورة والحاحا .

(24) Chamberlain, N. The Limits of Corporate Responsibility New York : Basic Books, p. 80.

ففي دراسة ميدانية قام بها وليام فورم W. Form افترض أن مستوى التعقيد الصناعي والتكنولوجي يؤثر على قدرة العامل على التكيف والتفاعل داخل بيئة العمل وخارجها • واختار عينة من شركات صناعة السيارات في اربع دول ، هي ايطاليا والولايات المتحدة الأمريكية والأرجنتين والهند ، وهي تمثل مستويات تكنولوجية اربعة مختلفة ومتتالية بحسب تقدم هذه الصناعة في كل منها ، حيث أن ايطاليا اقدمها في صناعة السيارات •وانتهت هذه الدراسة الى تأييد الفرض الذى بنيت عليه ، حيث تبين انه كلما كان المصنع اكثر تعقيدا من الناحية التكنولوجية ، كلما كان عماله أقل قدرة على التفاعل والتكيف داخل بيئة العمل وخارجها • (٢٥)

وتبين من التجارب العلمية التى قام بها عدد آخر من الباحثين أمثال روبرت كاهن R. Kahn ودونالد ولف D. Wolfe وروبرت كوين R. Quiun على الفئران تحت تأثير ظروف مماثلة لما تمارسه المؤسسات المعاصرة على العاملين داخلها ، ان هذه الظروف انتهت بالفئران الى السلبية التامة التى افقدتها كل عناصر الاستجابة ، حتى عنصر الدفاع عن النفس • وهذا يؤكد ، في نظر هؤلاء الباحثين ، أن استمرار هذه الظروف سوف تنتهى بالانسان الى تحطيم ذاته ، بسبب عدم قدرته على التوافق والتكيف مع هذه الظروف والتغيرات • (٢٦)

(ب) الجانب الانسانى في البيئة الاجتماعية :

من الطبيعى ، في حالة الانتقال من داخل المؤسسة الى خارجها ، لكى نحلل الجانب الانسانى في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة ، أن نتوقع تداخل التأثيرات التى تصنعها المؤسسة مع التأثيرات التى تصنعها البيئة الاجتماعية ذاتها ، بحيث يمكن القول : أن هناك تقسيمين رئيسيين للجماهير النوعية التى تواجه مؤسسة ما : أحدهما تقسيم داخلى يضم الجماهير النوعية الداخلية للمؤسسة ، والآخر تقسيم خارجي يضم-

(25) Form, W. "Technology and Social Behevior of Workers In Four Countries," American Sociological Review, Vol. 37, No. 6, December 1672. p.p. 727-738.

(26) Kahn, R. and Others, Organizational Stress, New York : John Wiley and Sons, 1964. p. p. 4-5.

جماهيرها النوعية الخارجية ، على أساس أن التاثيرات داخل بيئة العمل من صنع المؤسسة وتنظيمها الرسمى أساسا ، أما التاثيرات فى البيئـــة الاجتماعية فهى مزيج من تاثيرات المؤسسة وتاثيرات البيئة الاجتماعيـة ذاتها ، وهى جميعهـا تصـنع ما يســمى بالجماهير النوعية الخارجية فى مواجهة مؤسسة معينة أو مؤسسات معينة ، بحسب ما يتواجد فى بيئة اجتماعية معينة من مؤسســات نوعية ، مع مـلاحظة أن وجود مثل هذين التقسيمين الرئيسين لا يمنع حقيقة ما بينهما من تداخل ، وان كان التداخل هنا أقل مما هو عليه بين الجماهير النوعية لكل تقسيم منهما ٠

وليس عسيرا تصور وجود ارتباط وثيق بين مؤسسة ما وجماهيرها النوعية الخارجية فى البيئة الاجتماعية ، على ضوء ما عرفناه من حتميـة التاثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الاجتمـاعية ، كعنصر من العناصر الرئيسية المشكلة لبنيانها ٠ ومن ثم ، فليس عسيرا بالتالى ، تصور طبيعة الجانب الانسانى فى البيئة الاجتماعية واهميتة الحيوية على ضوء ما يحدث فى هذه البيئة الاجتماعية من تاثيرات سلبية تحرم الجماهير النوعية داخل هذه البيئة الاجتماعية أو تلك من الاشباع المادى والنفسى والاجتماعى ٠

فالتغير الاجتماعى سمة أساسية من سمات المجتمع الانســانى ٠ وقد تتفاوت درجات سرعته ، ولكن حدوثه من الأمور المتوقعة دائما ، والتى ينبغى أن تدخل فى اعتبار القائمين على كل مجتمع والمخططين للسياسات فى مؤسساته ٠ والتغيرات الاجتماعية ومشكلاتها من السهل مواجهتــا وعلاجها ، ولكنها تتخذ صـفات تزيدها صعوبة وتعقيدا اذا تركت فترات من الزمن ، لتداخل عوامل وتغيرات أخرى ولتبلور نتائجها وانتفاخهـا ، وان كان ليس من السهل دائما القول بهذا وسط اعتبارات تتصل بأوضاع المجتمع ومؤسساته ودرجة الرؤية والقـــدرة على الاستيعاب والمواجهة ، وما شابه ذلك ٠

والتغيرات الاجتماعية التى تواجة المؤسسات المعاصرة ومشكلاتهـا ليست حديثة ولا وليدة الســنوات الأخيرة ، وانمـا هى تمتد بجذورها فى تاريخ المجتمعات المتقدمة الى سنوات الثورة الصناعية فى أوربا خـلال

القرن الثامن عشر ، وفى المجتمعات النامية الى سنوات الاحتكاك الحضارى بينها وبين المجتمعات المتقدمة • ولكن مرور الزمن عليها دون مواجة حاسمة وايجابية ، جعلها ومسبباتها تتداخل مع نتائجها بالكيفية التى بدت عليها كشبكة نسجها عنكبوت ، لا تستطيع أن تفصل فيها بين السبب والنتيجة • فقد توالت التغيرات وتولدت عنها تغيرات بحيث أصبح من المستحيل الفصل بينها •

وهذه التغيرات الاجتماعية لا نستطيع أن نصفها نسبة الى أصولها ، فنقول مثلا ان هذه تغيرات سياسية او اقتصادية او اجتماعية • فقد تداخلت زواياها وتعقدت وتبادلت التأثير والتفاعل ، بحيث أصبح لكل تغير أو مشكلة أكثر من زاوية وأكثر من جانب ، وأصبح مستحيلا أن تواجه تغيرا أو مشكلة بحل محدود ، لأن الشمول فى المواجهة أصبح ضرورة لا مفر منها •

وفى الامكان القول بأن التغيرات فى المجتمعات المتقدمة ترجع فى طبيعتها الى قوى التقدم فى هذه المجتمعات ، وأن التغيرات فى المجتمعات النامية ترجع فى طبيعتها أيضا الى عوامل التخلف والنمو • غير أن هذا القول ، وان كان صحيحا فى جملته ، الا أنه يتعارض مع حقائق أخرى تجعلنا نستطيع الجزم بأن التغيرات الحالية والمستقبلة تختلف فى مداها ومجالها عما كان يحدث فى الماضى ، لأنها كانت فى الماضى محصورة داخل حدود مجتمع معين أو مجموعة من المجتمعات ، ولكنها أصبحت تشمل العالم كله وبسرعة غير معهودة من قبل سواء فى الحدوث أو الانتشار • فالحدث أو التغير الذى كان يؤثر فى الماضى على جماعة معينة داخل مجتمع معين أو على مجتمعات معينة، أصبحت تأثيراته اليوم اكثر شمولا للمجتمع كله أو للعالم كله • (٢٧)

ويضاف الى ذلك ، أن هناك وحدة ومغزى يجمعان بين نتائج هذه التغيرات فى المجتمعات الانسانية المعاصرة بصفة عامة داخل اطار واحد، يصنع منها خليفة ثقافية مشتركة تضع المؤسسات جميعها على خط واحد لمواجهة هذه التغيرات ومشكلاتها فى البيئة الاجتماعية لكل منها والتى تشكل بوتقة تنصهر داخلها جماهيرها النوعية الخارجية •

---

(27),(28) Toffler, A. Future Shock. New York : Random House 1970. p p 14—17.

ومع الاعتراف بكل هذه الحقائق ، يمكن ان نتناول بالتحليل هذه التغيرات الاجتماعية التى تواجه المؤسسات المعاصرة ، بالكيفية التى تبرز وحدتها ومغزاها ، دون تجاهل لما ينبغي أن نضعه من تحفظ هنا فيما يتعلق بطبيعة هذه التغيرات • فتناولها بالتفصيل لا يعنى أنها كذلك في الواقع • ان التفاعل بينها قائم ومعترف به ، ولكن التفصيل هنا تفرضه ضرورات الرؤية العلمية والاستيعاب الهادف للاصول والنتائج •

أولا : التغيرات الاجتماعية فى المجتمعات المتقدمة ومغزاها :

ان ما يحدث فى المجتمعات المتقدمة ،لا نستطيع أن نعممه بوصفه بثورة صناعية ثانية ، لأن ما يحدث أسرع وأعمق وأشمل وأكثر اهمية • ان التغيرات التى تعيشها المجتمعات المتقدمة اليوم يمكن أن تكون مرحلة ثانية عظيمة فى التاريخ البشرى بعد ما حدث فى المرحلة الأولى من تحول من البربرية الى المدينة • (٢٨)

لقد أصبحت التغيرات الاجتماعية ومشكلاتها تجتاح كل مجتمع منها ، بأفراده وجماعاته ومؤسساته وانشطة حياته • وتولدت عنها قوى اجتماعية جديدة وتيارات عنيفة تتداخل وتتفاعل وتندفع بسرعة تذهل الأفراد والجماعات والمؤسسات وتجعلها غير قادرة على مسايرتها أو استعيابها أو التوافق معها •

ورغم أن المجتمع هو البوتقة التى تتفاعل داخلها كل عناصر التغير ، الا أن الأوضاع فى العالم اليوم وما حدث فيه من ثورة فى المواصلات والاتصالات ، تجعل من العسير على أى مجتمع أن يتقوقع على نفسه ، فالانفتاح على العالم وتغيراته ، وان كان يحمل فى طياته مزيجا من الآثار والنتائج السلبية والايجابية ، الا أنه أصبح فى جميع الحالات واقعا لا مفر منه •

ولما كانت المجتمعات المتقدمة تجمعها سمات التقدم وتنطلق تغيراتها من قوى هذا التقدم ذاته وتزيدها اندفاعا عوامل الانتشار والذيوع ، فانه يمكن تبين عدد من التغيرات الاجتماعية ومشكلاتها بالدرجة التى تعطينا تصورا لطبيعتها ونوعياتها واتجاهاتها ومدى تداخلها وتفاعلها وقوة تأثيرها

وشموله . ولعل الأصول التاريخية التى تربط المجتمعات المتقدمة فى عالم اليوم تؤكد امكانية الجمع بينها داخل اطار تصور مشـــترك لتغيراتها ومشـــكلاتها .

فلقد شهدت هذه المجتمعات المتقدمة نموا متزايد فى عدد ســكانها . وهذا فى حد ذاته تغير طبيـعى غير أن اقترانه بعدد من الظـواهر الأخرى زادته تعقيداً ، وخلقت منه مشكلات صعبة . فلقد اقترنت الزيادة المستمرة للسكان . بالتكدس أو التركيز الذى يظهر بوضوح فى المدن الصناعية وقـد يكون ظاهرة عامة على مستوى المجتمع كله من الناحية الجغرافية ، وقد تجمع الظاهرة بين الحالتين . ففى الولايات المتحدة الأمريكية ، مثلا ، اقترنت زيادة السكان المستمرة بسوء توزيعهم محليا فى المدن وجغرافيا على مستوى المجتمع كله ، فنصف السكان تقريبا يتركز فى مساحة لا تزيد نســبتها على ١٪ من مساحة المجتمع كله ، ويتركز ثلثى السكان فى مساحة نسبتها ٩٪ من المساحة الكلية . وسوء التوزيع وما يتصف به من تركيز وتكدس وخاصة فى المدن الصناعية يحمل معه مشكلات اجتماعية خطيرة كالازدحام والضوضاء وتلوث البيئة والمواصلات والانتقال والاسكان ، وهى كلها مشكلات تقلل من ســلامة الحياة وتزيد خطورتها على الأفراد والجماعات فى هذا المجتمع .

ويشير لورانس نولت L. Nolte الى بعض من هذه المشــكلات الاجتماعية بقوله ، ان الأفراد أصبحوا محاصرين ماديا ونفســيا من قبل بعضهم . ولم يعد أى منهـم يســتطيع أن يعمل ما يحب ، أو أن يذهب الى حيث يريد ، ولا أن يخلو الى نفسه . وحيثما يولون وجوههم يستنزفون قوى بعضهم . انهم يحاصرون بعضهم ولا مفر من الحصـار . ان هـذا الازدحام بكل آثاره المادية والنفسية والذهنية جعل الناس حانقين حادى الطبع سريعى الغضب والانفعال والتهيج (٢٩)

واقترنت الزيادة المستمرة للسكان فى هذه المجتمعات أيضا بتزايد الثراء ، مما أدى الى تغير فى الحاجات الأساسية للســكان . فلقد كانت

---

(29) Nolte, L. Fundamentals of Public Relations. New York : Pergamon Press, 1974. p. 28.

اهتماماتهم تتركز أساسا على النواحى المادية ، فاصبحت الآن تتجه اكثر إلى النواحى المعنوية والاجتماعية • فالثراء وما يتيحه من أمان مادى للفرد يفتح عينيه على جوانب أخرى فى صفته الانسانية ويلح على اشباعها • غير أن المؤسسات فى هذه المجتمعات ، لظروف واعتبارات خاصة بها ، لم تكن على نفس الدرجة من سرعة مواجهة هذه التغيرات الأساسية فى حياة الأفراد والجماعات ، فكانت الفجوة بين المؤسسات وجماهيرها ، والتى تزيد اتساعا يوما بعد يوم •

كما أن الزيادة المستمرة للسكان فى هذه المجتمعات ، أدت الى زيادة حجم الجماهير النوعية التى ترتبط مصالحها بشكل أو بآخر بالمؤسسات داخل كل مجتمع منها • وزيادة الحجم تعقبه مشكلات الاتصـال والقدرة على الاستجابة ومدى الاقتناع • فاذا أضفنا الى ذلك ، اقتران زيادة حجم الجماهير النوعية بزيادة تنوعها نتيجة لزيادة التخصص فى العمل داخـل هذه المجتمعات ، زادت المشكلات المقترنة بالزيادة المستمرة للسكان تعقيدا أمام المؤسسات المعاصرة فى المجتمعات المتقدمة •

وتشهد المجتمعات المتقدمة ايضـا تقدما تكنولوجيا تتزايد سرعته بدرجة هائلـة • وعلى الرغم من أن التقدم التكنولـوجى ضرورة حيـاة للمؤسسات كلها بصفة عامة ، وللمؤسسات الاقتصادية والصناعية منها بصفة خاصة الا أن له جوانبه السلبية المادية والمعنوية • فهو عامل مؤثر على تلوث البيئة ومصادرها واستنزاف ثرواتها ، مما يؤثر على سـلامة الحياة فى البيئة الاجتماعية المحيطة بكل مؤسسة منها ، هذا من الناحية المادية • وهو ايضا عامل مؤثر على نفسية الفرد وعقليته ، لأن كل فرد له درجة استيعاب وتكيف مع التغيرات المحيطة به ، واذا زادت سرعتها على درجـة تكيفـه ، تحدث آثار نفسـية محـطمة لقدرته على التوازن ، وهذا من الناحية المعنوية •

وفى دراسة لألفن توفلر A. Toffler تبين منه أن سرعة التطورات التكنولوجيه اختصرت بشدة مراحل الابتكارات • فلم يعد الوقت محسوسا بين مرحلة الفكرة ومرحلة التطبيق ومرحلة الانتشار • بل انها اختصرت مراحل التجديد للابتكارات ، فاصبحت الابتكارات تتولد وتتوالى بسرعة

كبيرة ومذهلة أيضا ، واقترنت بهذه السرعة الكبيرة للتطورات التكنولوجية سرعة توالد المشكلات الاجتماعية وتعقيداتها أو حلولها ، مما خلق قوة دفع كبيرة للتطورات الاجتماعية الانسانية ، الى جانب ما خلفته من آثار نفسية نتيجة لتحطيم التوازن داخل نفسية الفرد ٠ فكل فرد يتعود فى حياته على درجة من التوقع ودرجة من التكيف مع ما يحدث لما يتوقعه ٠ وزيادة حدوث التطورات التكنولوجية ومشكلاتها بسرعة اكبر من الدرجة التى تعود عليها فى التوقع والتكيف تؤدى به الى مواقف ضاغطة على اجهـــزته العقليـــة والعصبية والنفسية ، فيفقد توازنه وقدرته على التوافق والتكيف والأحساس بمن حوله وبما حوله ، بل وتفقده الاحساس بقيمة الحياة ذاتها ٠ (٣٠)

كما تشهد المجتمعات المتقدمة تزايدا فى تعقد ظاهرة الاعتماد المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات ٠ والاعتماد المتبادل ظاهرة طبيعية ، وهى التى تعطى للمجتمع بالاشتراك مع تراثه الثقافى المشترك تماســكه وتآلفه ٠ غير أن زيادة تعقدها يعطى للحياة الاجتماعية صعوبة وللتعامل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات تداخلا مؤثرا ٠ وهذا يعطى لسلبيات أى فرد أو جماعة أو مؤسسة قوة تأثير شـــامل لم تكن معهودة من قبل ، والعكس صحيح بالنسبة للايجابيات ٠ وهنا مكمن الخطورة فيما تشهده المجتمعات المتقدمة من تعقد ظاهرة الاعتماد المتبادل داخلها ٠ بل ان تعقد هذه الظاهرة يلعب دوره أيضا على الســـاحة الدولية ، بحيث أصبحت سلبيات التقدم الصناعى ، تلقى بظلالها المؤثرة على كل المجتمعات المتقدمة، بل ويمتد تأثيرها الى المجتمعـات النامية أيضا ٠ وليســـت المؤتمرات الاقتصـــادية بين المجتمعات المتقدمة أو بينها وبين المجتمعـات النامية وما يحدث خلالها الا أمثلة توضيحية على ذلك ٠

وتشهد المجتمعات المتقدمة كذلك ظاهرة التجمع المركز Pluralism والتى تعنى احتفاظ جماعات معينة فى كل مجتمع منها بمشـــاركة مستقلة وبتأثير ذاتى على النظام الاجتمـــاعى كله ٠ فلقد أصـــبحت المؤسســـات الاقتصادية مثلا تمثل مراكز للقوة الاقتصادية والسياسية معا ٠ وهى بهذه

(30) **Toffler, A. Op.** Cit. p. p. 25 — 44,

القوة المزدوجة تمارس تأثيرها داخل مجتمعاتها ، كما تمارس تأثيرها على العلاقات بين المجتمعات المتقدمة ، وبينها وبين المجتمعات النامية ٠

ويضاف الى ذلك ، ما تشهده المجتمعات المتقدمة من النمو المتزايد للمعلومات وتدفقها ٠ فقد تزايدت وسائل الاتصال الجماهيرية والتقليدية وتعددت مصادرها واستخداماتها ، ولم تعد قاصرة على مؤسسات متخصصة وانما تستعملها كل مؤسسات المجتمع بصفة عامة فى مواجهة جماهيرها المرتبطة بها ٠ وطبيعى أن ينتج عن هذا التزايد والتعدد والتنوع فى الانتشار والاستخدام آلاف من الرسائل التى تصب فى آذان الأفراد والجماعات وتنهال على عيونهم ٠ ولقد أدت هذه الظاهرة بالفرد الى الوصول الى درجة من التشبع المعرفى ، بحيث لم يعد قادرا على تقبل المزيد او استيعابه أو هضمة والتأثر به ٠ وهذه مشكلة تخلق العديد من المشكلات الخاصة بالاتصال والاقناع أمام المؤسسات المعاصرة فى مواجهة جماهيرها ٠

وهذه الظاهرة لها جانب آخر يتضمن تأثيرات نفسية على الفرد داخل هذه المجتمعات ، فان سرعة تدفق المعلومات يتطلب سرعة فى تكوين الصور الذهنية وتغييرها فى ادراك الفرد ٠ ولما كان الفرد يتعود خلال نشأته وتطوره على درجة معينة من القدرة على تكوين الصور الذهنية وتغييرها فان تدفق المعلومات بسرعة أكبر من هذه الدرجة تعنى عجز الفرد عن تكوين صور كاملة وصحيحة عن الحقائق والأشياء والناس من حوله ، وعجزه عن تكوين الصور الذهنية الصحيحة يعنى أنه غير قادر على أن يتخذ مواقف نفسية صحيحة وسليمة ٠ فاذا عرفنا أن المواقف والميول النفسية التى تتكون على أساس من الصور الذهنية فى ادراك الفرد ، هى مصدر سلوكه اللفظى والفعلى فى مواجهة الآخرين ، لأمكن تصور مدى ما يصاب به الفرد من قلق واضطراب وعدم قدرة على التوافق والتكيف داخل بيئته ومجتمعه نتيجة لحدوث هذه الظاهرة ٠

وهذه التغيرات ومشكلاتها تعطى تصورا لطبيعتها ونوعياتها وقوة تأثيرها ٠ فلقد تحول كل مجتمع من المجتمعات المتقدمة الى بوتقة تعتمل داخلها عناصر التغير وتتفاعل وتتبلور وتتوالد وتتكاثر وتتشابك وتتعقد ، لكى تعطى للمؤسسات المعاصرة بيئة اجتماعية تعج بحركات أشبه

بالتقلصات أو آلام المخاض ، وتأتى التغيرات داخل هذه المؤسسات ذاتها لكى تعطى لهذه التقلصات والآلام مزيدا من العنف والقســوة ، ولكنهـا جميعا دلائل قوية على قرب ميلاد مجتمعات جديدة ذات أوضاع جديدة تماما على الأفراد والجماعات والمؤسسات فى هذه المجتمعات المتقدمة ٠

ومع تزايد هذه التطورات والتغيرات داخل المؤسســـات المعـاصرة وخارجها على مستوى المجتمع كله ، أسرعت عوامل الهدم للعلاقات الاجتماعية والشخصية ، دون أن تحل محلها علاقات أخرى منظمة واكثر ملاءمة ، وبدون ان يفهم الفرد أو يستوعب ما يجرى حوله ، وبدون أن تتقدم الدراسات العلمية الاجتماعية لتجعل هذا التحول والتغير السريع أكثر أمانا واتزانا ٠ (٣١) ولعل ما يحدث للروابط الأسرية والاجتمـــاعية فى هـــذه المجتمعات يعطى أدلة وشواهد واقعية مؤكدة ، وهى كلها مشكلات اجتماعية معقدة ٠

ويؤكد برونو بتلهايم B. Bettlheim فى دراســـة له حدوث تفكك اجتماعى خطير ٠ حيث أصبح الفرد يشعر بعدم القدرة على التكيف مع بيئته ومجتمعه بصفة عامة ٠ انه يحس بعدم الرضـــاء عن النفس ٠ ويعيش فريســـة لعوامل القلق والاضطراب والتمزق ٠ وانتشرت مظاهر الملل والسأم بدرجة أصــبح معها كثير من الأفراد على اســـتعداد للتخلى عن حرياتهم ٠ انهم يشعرون بأن الحياة اصبحت اكثر تعقيدا ومن الصعب أن يكونوا أمناء عليها وعلى أنفسهم ٠ (٣٢)

ويضيف الفن توفلر A. Toffler فى دراسته المشار اليها ، بأن هذه التغيرات الاجتماعية ومشكلاتها تشكل قوة ضاغطة تصل الى أعماق الحياة الشخصـية للأفراد ، وتضطرهم الى ممارســـة أدوار جديدة ، وتواجههم بأمراض نفسيه جديدة وخطيرة تفقدهم وجهتهم فى الحياة ٠ وهذه الامراض النفسية تصـــيبهم بالخمـول والاضـــطرابات الفســـية والعصـــبية وعدم القدرة على التعامل المتزن مع البيئة التى يعيشون فيها ٠

---

(31) Mayo, E. The Social Problems of An Industrial Civilization. London : Routledge and Kegan Paul, 1949. pp. 4-6

(32) Bettlheim, B. The Informed Heart; Anatomy in A Mass Age. New york : Free Press, 1960. p. viii.

ويعطى الفن توفلر A. Toffler أبعادا أخرى فى نفس دراسـته السابقة ، حيث يؤكد على أن هذه التغيرات الاجتماعية ومشكلاتها حطمت صلة الناس فى هذه المجتمعات بماضيهم وتراثهم ، بكل ما يعنيه من أساليب فى التفكير والشـعور وقدرات على التوافق والتكيف • كما أفقدتهم سرعة حدوثها احساسهم بمعنى الوقت وبالكيفية التى يشـعرون بها بالحياة من حولهم بكل من فيها وما فيها من أشياء وأفكار وقيم • ان هذه التغيرات الاجتماعية ومشكلاتها تفرض على المجتمع كله بافراده وجماعاته ومؤسساته ثقافة جديدة تحل محل الثقافة القديمة بعنف وقوة ، فهى صدمة ثقـافية لكل مجتمع متقدم ، ولكن تاثيرها سىء للغاية • (٣٣)

وبذلك يتضـح أن التغيرات الاجتمـاعية فى المجتمعات المتقدمة ومشكلاتها ، والتى ساهمت المؤسسات المعاصرة فى صنعها وتشـكيلها وبلورتها وتعقيدها ، تشمل الأفراد والجماعات والمؤسسـات داخل هـذه المجتمعات كلها ، وتضعها أمام مناخ ثقافى يعج بالتحديات التى تدفع بهم نحو بيئة اجتماعية مغايرة لما الفوه وما تعودوا عليه •

ثانيا : التغيرات الاجتماعية فى المجتمعات النامية ومغزاها :

ازدادت أهمية المجتمعات النامية فى الفكر السياسى الدولى باطراد خلال النصف الثانى من القرن العشرين • فقد حصلت على استقلالهـا تباعا ، وبدأت تنظر حولها لتجد نفسها أمام تحديات حضارية متزايدة ، فحاولت لاهثة تعويض ما فاتها من تقدم وسط ظروف دولية معقدة وظروف محلية أكثر تعقيدا • لقد كانت التركة ثقيلة ، وكان تحريكها من فوق كاهلها أمرا بالغ الصعوبة ، فأصبح الخطو بطيئا مملا • بل ان التحديات الحضارية ولدت مزيدا من التحديات وبنوعيات لم تعهدها ، فى الوقت الذى تملك فيه قدرات محدودة وغير قادرة على الانطلاق •

وعلى الرغم من توافر الخبـرات العلمية والفنية المتصـلة بتنمية هذه المجتمعات على المستوى الدولى والمنظمات الدولية المتخصصة ، الا أن صراع المصالح الدولية أضعف من حجم المساعدات المادية والتكنولوجيـة

(33) Toffler, A. op. cit. pp. 12 - 13.

المتاحة لها . كما أن هذه المجتمعات اختلفت فيما بينها فى وضـع أولويات لمشكلاتها وفشلت فى وضع تخطيط متكامل يحكم سير التنمية فيها وكيفية تنفيذها . واختلفت كذلك فى المنهج الذى ســلكته لمواجهة مشــكلاتها . وحدثت هذه الاختلافات وأوجه القصور داخل اطـار من الامكانات المـادية والفنية المحدودة لهذه المجتمعات ، وفى مواجهة ظروف محلية ودولية بالغة التعقيد . وكان لابد من حدوث فجوة واسعة بين حجم الآمال والتوقعات وبين ما أمكن تحقيقه بالفعل . وأصبحت هذه الفجوة الواسعة تزداد اتساعا بمرور الوقت تحت ضـغط المشــكلات والتحديات التى تتوالد وتتكـاثر وتتنوع .

وفى دراسة لمالكوم اديسشياه أحد خبراء منظمة اليونسكو ، (٣٤) تبين منها أن المجتمعات النامية قبلت التغيير المخطط بمشــاعر الاستســلام والسلبية ، لأنه الخيار الوحيد امامها . ووجد هذا الشــعور ترجمة له فى التخطيط الذى يحظى بقبول عام كاسلوب اجتماعى . كما أن هذه المجتمعات قبلت التخطيط ونفذته برؤية قـاصرة ومحدودة ، فجـاءت أغـلب الخطط الانمائية لا تتعدى مجموعة من الأهداف الرفيعة الانشــائية وتقنينـات لتكاليفها . ان هذه الخطط لم تجب المتطلبات المهمة والأساسية والمتكاملة للتنمية من عناصر اجتمـاعية وبشرية ومادية ونظم . وكثيرا ما أظهرت هذه الخطط ضعفها وقصورها خلال مراحل اعداد المشروعات وتنفيذها ، ومع ذلك لم تجد فرصـة لتعديلهـا واعطائها دفعـات متوازنة من الفعــالية والايجابية .

ومن هنـا جـاءت التغيرات التى حدثت للظروف التقليدية فى هـذه المجتمعات كمية باكثر منها نوعية ، ومادية باكثر منها معنوية . فلم تستطع أن تعبر بهذه المجتمعات تلك الفجوة الحضــارية بينها وبين المجتمعات المتقدمة ، أو تلك الفجوة الحضــارية بين المناطق الداخلية فى كل منها ، فبدت التغيرات غير شاملة ، الى جانب انها لم تكن متكاملة . ثم ان هـذه

---

(٣٤) ما لكو لم اديســشياه : « أزمة التنمية » . مجلة رســالة اليونسكو ، العدد ١١٣ بتاريخ أول نوفمبر سنة ١٩٧٠ . صفحة ٨ .

التغيرات لم تستطع أن تنتقل بالفرد داخل هذه المجتمعات من حالة الجمود والقصـــور العقلى والنفسى الى حالة من الاتزان والتجـاوب والتكيف ، يستطيع بها أن يطور نفسه ، وأن يسهم فى تطوير مجتمعه بكفاءة وايجابية .

وأكدت هذه النتائج دراسة اجتماعية قام بها هالبرن J. Halpern فى قرى المكسيك ، وتبين منها ان الفلاحين هناك أصبحوا لا يعتقدون فى أى شىء بعد أن كانوا يعتقدون فى بعض الأشياء فى الماضى . وعلى الرغم من رغبتهم فى تطوير قراهم ، الا أنهم بمرور الوقت أصبحوا مقتنعين بعدم امكانية تحقيق ذلك . كما أنهم أصبحوا لا يفهمون ما يريدون . (٣٥)

وأجمل دانيل ليرنر D. Lerner فى دراســة له نتائج التغيرات الاجتماعية فى المجتمعات النامية وآثارها والعوامل المسببه لها ، (٣٦) عندما أشار الى أن عدم التوازن أصبح باد ياعلى كل شىء ، ومتعمقا كل شىء ، وماحوظا فى كل شىء ، اينما وليت وجهك ، سواء فى المجتمعات الاستوائية فى افريقيا أو فى المجتمعات الأكثر تمدينا فى أمريكا اللاتينية . ويلعب عدم التوازن الآن تأثيره المحطم فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولن تتوقف الآثار الضارة له ، الا عند ما يعود التوازن الى العـلاقات بيـن عناصر التطور فى هذه المجتمعات . ويرجع هذا الباحث الأمريكى عدم التوازن هذا وما ترتب عليه من آثار ضارة ومحطمة ، الى أربعة أسباب رئيسية :

أولها : ان المسئولين فى هذه المجتمعات بالتعاون مع وسائل الاتصال الجماهيرية والتقليدية أشعلوا ثورة تطلعات بين السكان ، ولم تكن القدرات المحدودة لهذه المجتمعات فى وضع يسمح باشباعها ، فانتكست هذه الثورة وتحولت الى ثورة احباط داخل نفوس السكان وعقولهم ، ففقدوا قيمة كل شىء ومعناه ، وكان الشعور بالضياع بكل آثاره النفســـية والمعنـوية والذهنية هو النتيجة الطبيعية .

(35) Halpern, J, The Changing Village Community. New Delhi : Practice - Hall of India, 1969. p. 16.

(36) Lerner, D. " The Transformation of Institutions " In W. Hamilton, The Transfer of Insiitutions. London : Cambridge University Press, 1964. pp. 6 - 26.

وثانيها : ان التنمية لم تفهم على أنها اسلوب للحياة تتكامل عناصره، ولا يحققه مجرد تعديل فى الدستور أو فرض حقوق التصويت والانتخاب أو انشاء مدرسة هنا ووحدة صحية هناك أو تطوير وسيلة زراعية ، فان هذه الأشياء ليست الا اشكال مادية متفرقة للتنمية ، ولكنها لا تحقق شمول التنمية وتكاملها بكل ما تعنية من تطوير للبيئة والفرد معا ٠ بل أن هذه الأشكال المادية المتفرقة للتنمية ، قد تحمل من الآثار الضارة المثبطة لآمال النـاس ، ما يصعب بعد ذلك تصحيحه ، كما تبين فى دراسة هالبرن J. Halpern التى سبق الاشارة اليها ٠

وثالثها : ان التنمية لم يتحقق لها عمق المضمون ٠ فلكى تعلم انسانا القراءة والكتابة أو تلقنه بعضا من التراث العلمى ، فان هذا لا يكفى لكى يخلق منه شخصية متكاملة ومتزنة ٠ وانما ينبغى لتحقيق ذلك أن تفهم المجتمعات النامية ان التعليم مدخل الى تكوين انسان جديد متكامل يستطيع ان يخوض معركة الحياة مؤثرا ومجددا ومطورا ٠ ولايمكن أن يتم ذلك الا اذا تعلم الى جانب القراءة والكتابة وبعض التراث العلمى ، كل متطلبات الحياة الأفضل ، كما قال جورج برناردشو G.B. Shaw

ورابعها : ان المؤسسات التى تحملت تبعات التنمية كانت تعانى درجة عالية من القصور أو الجمود ، خلقتها أنماط السلوك التقليدى التى تراكمت قرونا طويلة ، حتى اكتسبت صفات الثبات والاستقرار ٠ فلم يكن من السهل تحديثها لتصبح مؤسسات تحكمها القوانين المتطورة بدلا من التقاليد الجامدة ، التى أضعفت قدرتها على مواجهة التحديات التى فجرتها الظروف التقليدية للمجتمعات النامية وما حدث بها من تغيرات غير متوازنة ٠

وبذلك نصل الى آثار ونتائج لتغيرات حدثت فى المجتمعات النامية تتشابه فى جوانب كثيرة منها مع تلك التى حدثت فى المجتمعات المتقدمة ٠ ومع الاعتراف بأن هذا التشابه لا ينطلق من زاوية واحدة ، فقد كان انطلاقه فى المجتمعات المتقدمة من زاوية التقدم ، بينما كان انطلاقه فى المجتمعات النامية من زاوية التخلف ، وما يتبع ذلك من اختلاف بين نوعية الظروف والتغيرات الاجتماعية التى تحدث فى المجتمعات المتقدمة والنامية ، الا أن

هذا التشابه فى الآثار والنتائج يدفعنا الى القول بوجود وحدة متجانسة بين هذه الظروف والتغيرات ونتائجها ٠

ثالثا : وحدة التغيرات فى البيئة الاجتماعية ومغزاها فى مواجهة مؤسساتها :

اذا عدنا الى الأركان الأساسية التى يقوم عليها المجتمع الانسانى كله بصفة عامة ٠ وما تعنية التغيرات الاجتماعية ونتائجها فى المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء فى مواجهة كل ركن منها ، لأمكن تصور الوحدة التى تجمع هذه الظروف والتغيرات الاجتماعية ونتائجها ومغزاها بالنسبة للمؤسسات التى تنتمى الى كل مجتمع منها ، سواء أكان متقدما أما ناميا ٠

فالمجتمع الانسانى يتكون من مجموعة من الأفراد تجمعهم وحدة جغرافية ووظيفية وثقافية ، والأفراد يقيمون فى مكان واحد له حدود جغرافية واضحة ، وتربط بينهم وتشدهم الى بعضهم صفة الاعتماد المتبادل ، ويتقاسمون تراثا ثقافيا مشتركا يؤلف بين قلوبهم وعقولهم ونفوسهم ويميزهم عن سواهم فى المجتمعات الانسانية الأخرى ٠ ولا شك أن التغيرات الاجتماعية التى حدثت فى المجتمعات المعاصرة ، المتقدمة منها والنامية ، تعنى أمورا هامة فى مواجهة كل ركن من هذه الأركان الأربعة ، بحيث يمكن القول أن هناك وحدة تجمع بينها وتعطى مغزى خاصا فى مواجهة المؤسسات المعاصرة كلها ٠

والفرد هو الوحدة الأولى للبيئة وللمؤسسة وللمجتمع كله بصفة عامة ٠ وهذا الفرد نشأ وتطور بقدرة معينة على التوافق والتكيف مع ظروف بيئته ٠ وتتفاوت درجات القدرة على التوافق والتكيف من فرد الى آخر ، ولكنها فى جميع الحالات لها حدود تبطل مفعولها ، واذا سارت التغيرات فى البيئة التى ينتمى اليها بسرعة تفوق هذه الحدود صعودا ٠ فانها تعجز عن العمل ، ويبطل مفعولها فى مواجهة هذه التغيرات ، ويصبح الفرد عاجزا عن التوافق والتكيف معها ٠ وهذا العجز له تأثيراته السلبية على جسم الفرد ونفسيته وعقله ٠ فالفرد يعانى جسميا من الهبوط التدريجى لقدرات أجهزته الداخلية مما يعرضه للاصابة بأمراض خطيرة ، ولعل شيوع « أمراض العصر » يعتبر دليلا كافيا على ذلك ٠ كما يعانى الفرد من القلق والاضطراب والميل الى العنف والعداوة والتخريب الهمجى وفقدان الشعور

والاحساس ، وهذا من الناحية النفسية • ويضاف الى ذلك ما قد تصاب مراكز اتخاذ القرارات فى المـخ من هبوط أو شلل ، فيميل الى الذلة والهرب والتردد ، وهذا من الناحية العقلية • وجدير بالذكر هنـا أن التفاوت بين الأفراد يعطى لهذه الآثار السلبية مظاهر متفاوتة فى شدتها بين فرد وآخر •

وما حدث فى المجتمعات المتقدمة والنامية من تغيرات اجتمـاعية ، اتجه بتأثيراته السلبية الى الفرد مباشرة ، سـواء من الناحية المـادية أو المعنوية • ورغم أن قدرة التوافق والتكيف عند الفرد فى المجتمعات المتقدمة اكبر منها عند الفرد فى المجتمعات النامية ، الا أن هذه التغيرات فى الحالتين كانت أسرع من الحدود العليـا لهذه القدرة ، وبدون اعداد كاف للفرد لكى يعطى لهذه القدرة مزيدا من المـرونة التى تعده لتقبـل هذه التغيـرات واستعيابها والتوافق والتكيف معها • وقد يقال أن التغيرات فى المجتمعات النامية لم تزد عن كونها احتكاكا حضاريا فقط ، ولكن اذا تذكرنا أن هـذا الاحتكاك الحضارى كان غير متوازن ، وأن عقلية الفرد كانت على حالة من الجمود والقصور بسبب ما تراكم عليها خلال قرون طويلة ، لأمكن تصور الكيفية التى عجز بها الفرد عن التوافق والتكيف ، وهى مشـابهة نسبيا لما حدث للفرد فى المجتمعات المتقدمة • وهذا أسـاس من الأسس التى تقوم عليها وحدة الظروف والتغيرات الاجتماعية ومغزاها فى المجتمع المعاصر •

أما عن المكان الواحد ذى الحدود الجغرافية الواضـحة ، وهو الركن الثانى للمجتمع الانسانى ، فانه يعمق فى نفوس الأفراد شـعورا بالولاء لمجتمعهم وبيئتهم • وهذا يعطى ابعادا أكبر لوحدة التأثيرات المادية والمعنوية على الفرد • فاذا لم يستطع الفرد أن يتوافق أو يتكيف مع بيئته ومجتمعه، فليس أمامه الا التيه والاستسلام وضعف الولاء ، ويشـبهه الفن توفلر A. Toffler بأرجوحة ضالة لا يعرف له هدفا أو اسلوبا للحياة وكل ما يستطيعه بعد ذلك هو أن يزمجر وهو ينزوى عقليا وعاطفيا • (٣٧)

وأما الاعتماد المتبادل ، كركن ثالث للمجتمع الانسانى ، فانه يعطى للأفراد والجماعات والمؤسسـات تداخلا وتفاعلا دائمين • وهذا التداخل

(37) Toffler, A. Op. Cit; p. 290.

والتفاعل فى مواجهة التغيرات الاجتماعية فى المجتمعات المتقدمة والنامية ، يمنيان تنوعها وشمول نتائجها ، بحيث لا يمكن تصور فرد أو جماعة أو مؤسسة بمعزل عن تأثيراتها السلبية ٠

وأما التراث الثقافى الذى يجمع بين الأفراد ويؤلف بين قلوبهم وعقولهم ونفوسهم ، كركن رابع للمجتمع الانسانى ، فلقد تبين أن التغيرات الاجتماعية فى المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء ، هزت بعنف تراثها الثقافى ، وتحاول بقسوة فرض ثقافة جديدة على حساب تراث ثقافى قديم ٠ فاذا عرفنا أن الثقافة المشتركة هى اسلوب للحياة بكل عناصرها وجوانبها ، فانه يمكن تصور كيف يعطى التراث الثقافى وحدة المغزى للتغيرات الاجتماعية التى تتعرض لها المجتمعات المتقدمة أو النامية ، لأنه يعنى أن الاسلوب المتكامل للحياة والذى تعارف عليه الأفراد واعتادوه فى كل مجتمع منها يترنح تحت ضربات تغيرات اجتماعية شاملة ومتنوعة وغير متوازنة ٠

وعلى ذلك ، يتبين أن وحدة المغزى للتغيرات الاجتماعية ونتائجها فى المجتمع المعاصر كله تقوم على وحدة الآثار المترتبة عليها فى مواجهة كل ركن من الأركان الأربعة التى يقوم عليها هذا المجتمع ٠ فرغم تفاوت هذه التغيرات حجما ونوعا ، الا أن آثارها واحدة وان كانت بدرجات متفاوتة فى مواجهة الأفراد بقدراتهم الطبيعية وبيئتهم الاجتماعية المحدودة واعتمادهم المتبادل وثقافتهم المشتركة ، داخل كل مجتمع معاصر ٠

غير أن هناك ما يؤكد هذه الوحدة ، ويعطى لها مغزى أعمق فى مواجهة المؤسسات المعاصرة ٠ فاذا رجعنا الى عناصر البنيان الاجتماعى لهذه المؤسسات ، لوجدناها جميعها تتأثر تأثيرا مشابها لما حدث للفرد العادى ، على أساس أن هذه المؤسسات ليست الا أشخاصا اعتبارية يجوز عليها نسبيا ما يجوز على الأفراد العاديين ٠ وتحليل عناصر هذا البنيان الاجتماعى للمؤسسات المعاصرة يعطينا أدلة كافية ومؤكدة ٠

فلقد أصيبت الأيدلوجيات التى تعتنقها هذه المؤسسات بالجمود فى مواجهة تغيرات تتطلب قدرا من المرونة ، وانعكس هذا الجمود على كل العناصر الرئيسية والفرعية الأخرى المشكلة لبنيانها ، فبدت كما لو كانت تعيش بعقلها وكيانها فى الماضى ، وشل حركتها وقيد خطوتها ، وأفقدها التوازن والتوافق والتكيف ٠

أن هذه التغيرات الاجتماعية وآثارها تفرض على المؤسسات المعاصرة تغيير طبيعة بنيانها وتوسيع مجال رؤيتها • فطريقة تفكيرها الحالية ضيقة ، وينبغى أن تفسح المجال أمام كيفية أرحب وأوسع واكثر مرونة ، بحيث تستطيع أن تكون اكثر قدرة على التوافق والتكيف مع هذه التغيرات التى تصيبها فى صميم كيانها ، واذا عجزت عن ذلك فان التاثيرات الضارة سوف تتراكم وتصيب المجتمع كله • (٣٨)

ثم ان وحدة هذه التغيرات الاجتماعية وآثارها فى البيئة الاجتماعية تحمل مغزى آخر فى مواجهة المؤسسات المعاصرة • فقد جرى التقليد العلمى فى مجال العلاقات العامة على تقسيم الجماهير النوعية الخارجية بحسب نوعية الارتباط بين جمهور نوعى منها ومؤسسة معينة ، فيقال مثلا ، هذا جمهور المجتمع المحلى ، وهذا جمهور المستهلكين ، وهذا جمهور الموردين، وهذا جمهور المشرعين ، وما شابه ذلك اذا كنا فى مواجهة مؤسسة صناعية• غير أنه على ضوء وحدة التغيرات الاجتماعية وآثارها ، والتى تعتبر المؤسسات المعاصرة من العوامل الرئيسية المشكلة لها ، فان هناك مواقف تبلورت ، وأصبح فى الامكان القول بوجود تقسيمات أخرى متداخلة ومتقاطعة مع التقسيمات التقليدية الشائعة •

ومما لا شك أن الحرمان المادى والنفسى والاجتماعى الذى دفع العاملين داخل كل مؤسسة معاصرة الى تشكيل تنظيمات غير رسمية على شكل جماهير نوعية تتداخل وتتقاطع مع الجماهير النوعية التى يشكلونها تحت ضغط التنظيم الرسمى ، هو الذى يدفع الأفراد والجماعات فى البيئة الاجتماعية الى تشكيل جماعات أو جماهير نوعية تتداخل وتتقاطع أيضا مع التقسيمات المتعارف عليها ، وتلعب نفس تاثيرها ، لأن أساسها جميعها واحد من الناحيتين النفسية والاجتماعية ، وهو شعور الفرد بالضياع وبعدم القدرة على الاشباع والتوافق والتكيف •

وقد اعترف ثيو هايمان T. Haimann وزملاؤه بهذه الحقيقة ، عندما أشاروا الى أن هذه التشكيلات الاجتماعية غير الرسمية توجد على

(38) Basil, D. & C. Cook. The Management of Change. New york & London : McGraw - Hall, 1974, pp. 25 - 27.

مستويات متباينة ، فقد توجد داخل كل مؤسسة كما توجد داخل كل مدينة في مواجهة مؤسسة معينة أو مؤسسات معينة ٠ (٣٩)

واذا كان الأمر كذلك ، فان هذه الحقيقة تعطى للجانب الانسانى فى البيئة الاجتماعية مزيدا من الأبعاد التى تضاعف من تعقيده وتضاعف من قوته ٠ فالمؤسسات هنا أيضا لا تواجه جماهير نوعية من السهل تقسيمها والتعامل معها ، ولكنها تواجه جماهير نوعية متداخلة ومعقدة بحكم الاحساس بالحرمان من الاشباع المادى والنفسى والاجتماعى ، الذى خلقته ظروف ومتغيرات ساهمت المؤسسات المعاصرة فى صنعها بدرجة مؤثرة وفعالة ٠ ومن هنا ، كان الجانب الانسانى فى البيئة الاجتماعية لا يقل أهمية عنه فى بيئة العمل ، خاصة اذا كان التداخل والتفاعل بين البيئتين حقيقة اجتماعية مؤكدة ونشطة فى مواجهة كل المؤسسات وداخل كل المجتمعات ٠

مضمون قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ووحدتها :

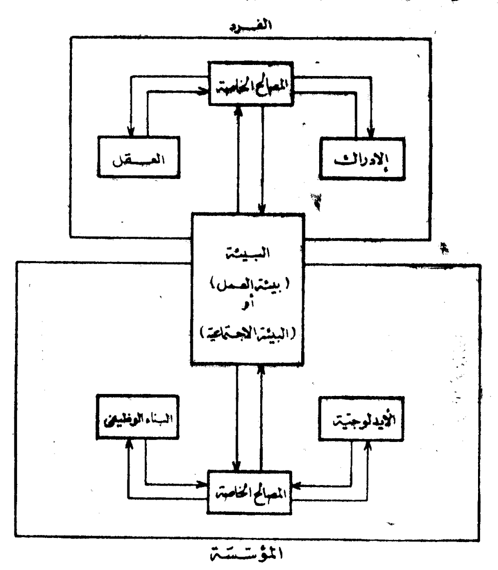
اقتضت ضرورة تنظيم الحياة الاجتماعية المشتركة للأفراد والجماعات داخل كل مجتمع انسانى ، قيام نوعيات من المؤسسات تستهدف بوظائفها وأنشطتها تحقيق أهداف اجتماعية لا غنى عنها ٠ غير أن هذه المؤسسات ، مع تطور بنيانها وأنشطتها ، أصبحت سلاحا ذا حدين ٠ فهى لا تزال تؤدى أهدافا اجتماعية حيوية وجوهرية ، مع تبلور آثار جانبية ضارة بالأفراد والجماعات لازمت تطورها ، بحيث أصبح المجتمع الانسانى بين نارين ، فهى لازمة لوجوده ، ولكنها فى نفس الوقت تجعل هذا الوجود غير آمن وغير مستقر ٠ وهذه الحقيقة هى التى أثارت ما يعرف بقضية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات ، سواء فيما يتعلق ببيئة العمل داخلها أو بالبيئة الاجتماعية من حولها ٠

واذا كانت المؤسسات المعاصرة بطبيعتها وأنشطتها يمكن اعتبارها طرفا أصيلا فى هذه القضية ، فان الفرد كوحدة أولى لجماهير هذه المؤسسات المشكلة لجانبها الانسانى يعتبر طرفا أصيلا ثانيا فى مواجهتنا ٠ وتكون العلاقة بين الطرفين وما تعنيه من تداخل وتفاعل وصراع داخل البيئة التى

(39) Haimann, T. & Others. Managing the Modern Organization Dallas Geneva, Illinois : Mefflin Co; 3rd edition, 1978.p.397.

تجمع بينهما ، سواء كانت بيئة عمل أو بيئة اجتماعية ، وما تنتهى اليه هذه العلاقة من نتائج سلبية ، هي جوهر المضمون الحقيقى لهذه القضية ٠

ان الطرفين يتقابلان داخلَ البيئة التى تربط بينهما ، ولكل مصالحه الخاصة التى تمثل دوافع ارتباطه بالآخر ٠ ويعتمد الفرد فى صراعه مع المؤسسة على خاصتين طبيعتين ، هما الادراك والعقل ٠ بينما تعتمد المؤسسة فى صراعها مع الفرد على ايدلوجيتها وبنائها الوظيفي ٠ والرسم التوضيحى المرفق يبين هذه العلاقة ويوضحها ٠



وتعتبر المؤسسة الطرف الأقوى ، لأن ظروف البيئة التى يمارس الفرد صراعه معها داخلها ، من صنع المؤسسة ذاتها ، وهى موضوعة بالكيفية التى تخدم مصالحها أساسا ٠ ومن ثم ، فهى ظروف مفروضة على الفرد وضاغطة عليه ٠ ولقد تناولنا الآثار السلبية التى تتولد عن هذه الظروف فى مواجهة الفرد من خلال تحليلنا لبنيان المؤسسات المعاصرة وجانبه

الانسانى بصفة عامة · ويبقى أن نحلل كيفية حدوث هذه الآثار الضــارة من خلال تحليلنا للعوامل النفسية والاجتماعية التى تصنع للفرد مصالحه الخاصة وكيفية تحقيقها ·

غير ان تناول هذه العوامل النفسية والاجتماعية ، يعنى الدخول الى تحليل شخصية الفرد ، وهو مجال دراســـات متعددة انتهت الى نتــائج ونظريات لا يجمعها اتفاق تام · ومن هنا ، فان تحليل شـــخصية الفرد تحليلا مفصلا قد ينتهى بنا الى متاهات غير مرغوب فيها ، ويكون من الأسلم علميا أن نلجأ الى الخطوط العامة للنتائج الأقرب الى الاتفاق ، وبالقدر الذى يفى بالغرض الذى تسعى اليه هنـــا دون زيادة أو نقصـــان · وهـــذا تحفظ له ما يبرره ·

وعلى ذلك ، يمكن القول أن الفرد يجد جذور مصالحه الخاصة فى حاجاته الأساسية · وهى طاقات كامنة فى الانسان تدفعه الى أن يسلك ســـلوكا معينا داخل البيئة التى ينتمى اليها · ويمكن تقسيمها بصفة عامة ، وبدون دخول فيما انتهى اليه علماء النفس من اختلافات ، الى تقسيمين رئيسيين أولهما ، الحاجات الفسيولوجية أو الأولية الفطرية ، وهى حاجات طبيعية فى الانسان ويشترك فيها مع الكائنات الحية الأخرى ، مثل الجوع والعطش والجنس وحب الاستطلاع ، ويمكن تسميتها بحاجات الأمن ، لأنها تحمى الانسان من الجوع والتهديد والحرمان ·

وثانيهما ، الحاجات النفسية والاجتماعية أو الثانوية ، وهى حاجات مكتسبة من البيئة التى ينتمى اليها الانسان ، ولبعضها صلة بالحاجات الفسيولوجية · وتتفاوت درجات وجودها من فرد الى آخر لأنها شـــديدة التأثر بالخبرة التى يمر بهـــا كل فرد ، وهى تمارس تأثيرها على الفرد بطريقة غير واعية داخل الجماعة التى ينتمى اليها · وتنقسم هذه الحاجات الى نوعين : أحدهما يضم حاجات الذات Ego Needs مثل الحاجة الى الاعتداد بالنفس ، والثقة بالنفس ، والاســـتقلال ، والمقدرة ، والمعرفة ، والمكانة الاجتماعية والاعتراف والتقدير والانتماء واحترام الآخـــرين · أما النوع الآخر فهو يضم حاجات تأكيد الذات ، مثل الحاجة الى استغلال الطاقات الكامنة فى النفس ، والتطور المستمر ، والخلق أو الابتكار ·

وتنتظم هذه الحاجات جميعها على شـــكل تدرج هرمى داخل نفس الانسان ، وكلما أشـــبع حاجة أعلنت التى تليها عن نفسها وألحت طالبة الاشباع . غير أنه من الملاحظ بصفة عامة أن للبيئة التى ينتمى اليهـــا الانسان تأثيرا لا ينكر على الكيفية التى تتدرج بها هذه الحاجات داخل النفس . ففى دراســـة ميدانية قام بها جورج جالـــوب G. Gallup سنة ١٩٧٥ على عينة من الدول والأقاليم الداخلة فيها تمثل ثلثى سـكان العالم ، تبين أن الفقر يلعب دورا هاما فى تلوين اتجاهات النـــاس نحـو حاجاتهم ، فى المجتمعات النامية بأكثر مما هو عليه الحال فى المجتمعـــات المتقدمة . (٤٠)

وفى دراسات أخرى على عينات من العاملين فى مختلف المســتويات داخل المؤسسات الصـناعية الانجليزية ، تبين أن حاجات الذات وحاجات تأكيد الذات تتفوق فى أهميتها على الحاجات الفسيولوجية ، حيث تصدرت الحاجات النفسية والاجتماعية رغبات العـــاملين وتأخرت الحـــاجات الفسيولوجية الى منتصف التسلسل الهرمى تقريبا . ولم تختلف هـــذه النتيجة فى مواجهة المســـتويات الادارية عنهـــا فى مواجهة المســـتويات الدنيا . (٤١)

وتمثل الحاجات جميعها الجانب الذاتى الداخلى لدوافع الفرد ، بينما تمثل الحوافز الجانب الموضوعى الخارجى . ويتكامل الجانبان معا لصنع دوافع الانسان وراء أنماط السلوك التى يتبعها . فالشعور بالجوع حاجة والطعام حافز لاشباع هذه الحاجة ، ويأتى السلوك ليجمع بين الحـــاجة والحافز فى محاولة لاشباع الحاجة . وهذا يعنى أن كلا من الحاجة والحافز ينبغى أن يتواجدا فى لحظة معينة لكى يمثلا دافعا للســـلوك . والحاجات وحدها لاتدفع الى السلوك الهادف ، وانما تدفع الى سلوك غير هادف وغير

---

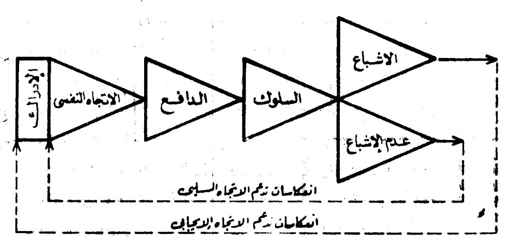
(40) Gallup, G. "Human Needs & **Satisfractions : A Global** Survey." Public Opinion quarterly, Vol. 40, No. 4, Winter 1976 - 1977. p. 459.

(41) **Maier**, N. Psycholog of Industry. Boston : Mefflin Co., 3rd edition, 1965. pp. 472 - 475.

مستقر ، وهو ما نترجمه بالشعور بالقلق والتوتر ٠ ثم ان قوة الحاجة وقوة الحافز قد لا تكونان متساويتين في لحظة معينة فتقل قوة الدافع نحو سلوك معين ٠

وهناك انماط من السلوك تؤدى بحكم العادة وبطريقة غير واعية لأن الفرد اعتاد عليها ، كارتداء الملابس في الصباح ، والاتجاه الى مكان تناول طعام الافطار ، والذهاب الى العمل وتأدية العمل ذاته ، وما شابه ذلك ٠ ولكن هناك أنماط أخرى تتطلب وعيا تاما عند أدائهـــا ٠ فعند ما يكون هناك اكثر من حافز وأكثر من حاجة ، فان الأمر يتطلب قرارا لاختيـــار سلوك معين لاشباع حاجة معينة أو أكثر ٠ وعندما تكون هناك عقبـــات تحول دون اشباع حاجة معينة بسلوك معتاد ، فأن الأمر يتطلب الوصـــول الى حل لهذه المشكلة ، وهكذا ٠ وفي مثل هـــذه الحالات ، يلعب الادراك والعقل ، كل على حـدة أو معا ، دورا أســـاسيا للوصول الى مثـل هـذه القرارات ٠

والادراك عملية نفسية وذهنية معقدة ، تتداخل فيها وتتفاعل عناصر كثيرة ومتعددة ، وينتج عنها اتجاه نفسي نحو الحافز الذى يبدو في لحظة معينة انه يتوافق واشباع حاجة معينة ٠ وهذا الاتجاه النفسي قد يكون سلبيا فلا يشكل مع الحافز دافعا للسلوك ، وقد يكون ايجـــابيا فيشكل مع الحافز دافعا للسلوك الذى ينتهى الى اشـــباع الحاجة أو الى عـــدم اشباعها ٠ فاذا اشبعت كان هذا دعما للاتجاه النفسي الايجـــابى ، واذا لم تشبع أو كان اشباعها جزئيا انقلب الاتجاه النفسي الى اتجاه ســلبى أو قلت ايجابيته بشكل يقلل من الشعور بالرضاء التام عند الفرد ٠ والرسم التوضيحى التالى يبين هذه العلاقة الطردية ويوضحها ٠



ويتدخل العقل كخاصية ثانية عندما لا يجد الفرد اشـــباعا لحاجة أو أكثر أو عندما يكون غير راض عما حققه من اشـــباع ٠ ويعنى العقل أن الفرد لا يسلك بالحس وحده أو بالفطرة وحدها ، ولكن له أيضا خاصية العقل التى تعطيه قدرة ما على السلوك الهادف ٠ ويستطيع الفرد بالعقل ان ينظم ادراكه لدوافعه ٠ فاذا سلك سلوكا معينا ووجد أن هذا السلوك لا يحقق اشباع حاجة ما ، فانه يعيد تنظيم ادراكه بشكل يتعدل معه اتجاهه النفسى الذى يؤثر بدوره على الدافع ، ثم على الســـلوك ، لكى يتحقق الاشباع بكيفية قد تكون ملائمة للظروف المعاكسة ٠ وبالعقل يســـتطيع الفرد أن يتعلم خبرات جديدة تسهل له الوصول الى قرارات مناسبة ٠ وبالعقل كذلك ينظم انماطا للمعرفة والخبرات ليسهل اســـتخدامها عند الضرورة ، وان كانت هذه الأنماط تحمل جوانب سيئة ، فالفرد قد يعتـــاد استخدامها فى غير موضعها ، كما أنها تحرمه الاستفادة من جميع الخبرات الممكنة والتى قد تنفعه اذا لم تصلح الأنماط التى يعتادها فى موقف معين ٠

ومن الملاحظ هنا أن الفرد لا يستخدم عقله للوصول الى حلول مثالية ، أى الى ما ينبغى أن تكون عليه الحلول فى مواجهة مشاكل معينة ٠ ولكنه يستخدمه للوصول الى الحلول الممكنه والتى تحقق له اشباعا مرضيا ٠ فما يبحث عنه الفرد هو الرضاء ، والرضاء حالة نفسية تختلف من فرد الى آخر ، وان كانت هناك حدود معينة يمكن أن تمثل قاسما مشتركا بين أفراد جماعة ما ممن يخضعون لظروف معينة ٠

وبذلك يكون ســـلوك الفرد داخـــل البيئة التى تربطه بمؤسسة أو بمؤسسات معينة مدفوعا بتحقيق مصالح معينة مســـتعينا بخاصتى الادراك والعقل ، غيـــر أن انتماء الفرد الى بيئة معينة يعنى انه يعتمد على غيره فى اشباع حاجاته ٠ ومن هنا ، فان صفة الاعتماد المتبادل من أهم الصفات التى يقوم عليها المجتمع الانسانى ، بل انها تمثل ركنا من الأركان الأساسية التى يقوم عليها ، هذا من ناحية ٠ وانتماء الفرد الى بيئة معينة يعنى أيضا أن البيئة هى التى تقدم له حوافز تشبع حاجاته ، وهـــذا من ناحية ثانية ٠ ثم ان انتماء الفرد الى بيئة معينة كذلك يعنى أنه يمارس اتصالا مقنعا فى مواجهة الأفراد الآخرين ، لكى يحقق مصالحه بالقدر الذى يسمح بتحقيق مصالح الآخرين ٠ وهنا يكون الصراع حتميا بين الأفراد من جانب وبينهم وبين المؤسسة التى تمثل طرفا مقابلا له مصالحه أيضا

من جانب آخر ، لاختلاف نظرة كل فرد وكل طرف الى مصالحه مع نظرة الآخرين اليها ٠ (٤٢)

فاذا أضفنا الى ذلك ، أن المؤسسة كطرف مقـــابل للفرد ، ولكـــل مصالحه ، هى الطرف الأقوى الذى يضع الظروف المناسبة لتغليب مصالحه على مصالح الفرد ، لأمكن تصور مدى ما تسمح به البيئة ، سواء فى ذلك بيئة العمل أو البيئة الاجتماعية ، من اشباع لحاجات الفرد ، وما يتبع ذلك من أحساس بالعجز أمام ظروف ضاغطة تفوق القدرات التى تمنحهـــا له خاصتى الادراك والعقل ٠

وتكون النتيجة الحتمية شعورا بالاحباط من جانب الفرد ، قد ينتهى به الى الصراع النفسى وما يلازمه من أمراض نفسية وذهنية ، وما يعنيه ذلك من عدم القدرة على التوافق والتكيف مع هذه الظروف الضـــاغطة ٠ وتبدو العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، كما لو كانت تدور فى حلقة مفرغة ٠ فالأفراد انشـــأوا المؤسسات لكى تســـاعدهم على التوافق والتكيف مع مقتضيات الحياة الاجتماعية المشتركة بينهم ، ولكنها تشكل اليوم عائقا أمامهم يحول دون توافقهم وتكيفهم !! وهذا هو الاطار العام لمضـــمون قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة بكل أبعادها ٠

ويرى علماء البيئة أن هذه القضية بكل أبعادها لا تشير الى ضرورة التخلص من المؤسسات ، فهى تراث انسانى له ما يدعم وجوده ويرسخه ، ولكنها تشـــير الى أن المجتمع الانســـانى يعيش مرحلة دقيقة وحرجة من مراحل صراع الانسان مع البيئة ، ويبدو الانسان فيها محكوما بظروف البيئة ومستسلما لها وعاجزا عن أقلمتها بالكيفية التى تحقق له حيـــاة اجتماعية سليمة ومتزنة ٠ وهناك جهود علمية كثيرة تحاول مســـاعدته على تخطى هذه المرحلة بكل معوقاتها ، ولكنها لاتزال جهودا تجريبية ، وليست لها نتائج شاملة ومؤكدة ٠ (٤٣)

---

(42) Leavitt, H. Mauagerial Psychology. Chicago & London : the University of Chicago Press, 4 th edition, 1978. pp. 173 - 174.

(43) Micklin, M. Population, Environment & Social Organization Hinsdale, Illinois : the Dryden Press, 1973. p. xiii.

أما علماء الادارة والعلاقات العامة والاتصال والنفس ، فانهم يرون أن هذه القضية بكل أبعادها تعنى أنه على المؤسسات المعاصرة أن تصل الى أساليب ادارية تستطيع بها أن تحقق مصالحها ومصالح الجماهير داخلها وحولها ٠ (٤٤) ذلك أن النظرة التى قامت عليها اداراتها ، ولاتزال ، هى اعطاء الأولوية لمصالحها من ناحية ، وأن الفرد لا تحكمه الاحاجاته الفطرية من ناحية أخرى ٠ واذا تغيرت هذه النظرة وأصبحت تقوم على أن الفرد كل متكامل له حاجاته الفطرية والنفسية والاجتماعية فى مواجهة مؤسسات ليست غاية فى حد ذاتها ولكنها وسائل لتحقيق غايات مشتركة ، فان هذا التغير يصبح مدخلا منطقيا ومتوازيا مع الاطار العام لمضمون هذه القضية وأبعادها ، ولتعود المؤسسات به الى أصل وجودها ونشأتها وتطورها ، تعود وسائل مساعدة على تحقيق التوافق والتكيف الاجتماعى للأفراد والجماعات داخل كل مجتمع انسانى ٠

(44) Drucker, p. The Age of Discontinuity. New york : Harper, 1969. p. 260.

الفصل الثاني

مضمون الأيدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة

تمتد الآثار السلبية لقضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة الى أبعاد تبدأ بالفرد والمؤسسة وتنتهى الى المجتمع الانسانى وحضارته ، لأنها تضغط على الفرد ، وهو الوحدة الأولى للمجتمع وصانع حضـارته · ولذلك ، فهى ليست قضية محلية محدودة ، ولكنها قضـية انسـانية شاملة · وهى لا تتطلب لمواجهتها جهدا فرديا ، وانما تتطلب جهودا عديدة ومتنوعة تشمل مجالات واسعة على امتداد المجتمع كله ·

وكانت هذه القضية الحيوية بكل أبعادها داعية بالفعل الى عدد من الأبحاث والدراسـات العـلمية ، التى تناولت كافة زواياها ، وانتهت الى نتائج ايجابية شكلت من بعض جوانبها ما يمكن اعتبـاره نظريات كاملة · ولكن نظرا لتباين هذه النظريات وسط مناخ تحكمه اعتبـارات التعصب ، فانها لم تصل الى نتائج حاسمة وقاطعة فى مواجهة القضـية ككل ، مما يفتح المجال رحبا أمام مزيد من الاجتهادات العلمية الجادة ·

فقد انتهت جهود البـاحثين الى أن النظرة الضـيقة من جـانب المؤسسات المعاصرة الى أهدافها ووظائفها ، وخاصة المؤسسات الاقتصادية منها ، أصبحت غير كافية لمواجهة التحديات النفسـية والاجتماعية التى تعنيها قضية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات · فهناك اتجاه نفسى بين الجماهير يلح على أهداف معنوية لا تستوعبها هذه النظرة الضـيقة ، لأنها ذات طبيعة ثقافية ، واتجاه الادارة العليا فى كل مؤسسة الى تلبيتها بأساليب اقتصادية ، اتجاه غير ايجابى ولا فعال ·

وانتهت هذه الجهود العلمية أيضـا الى أن الجمـع بين أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية فى المؤسسات الاقتصادية مثلا ، لا يشـكل أسلوبا مناسبا أو كافيا لمواجهة كل النتائج السـلبية التى انتهت اليها قضية الجانب الانسانى ، وأدت الى زعزعة بيئة العمل داخل هذه المؤسسات والبيئة الاجتماعية من حولها · ذلك لأن الجمع لا يؤدى الى التكامل الذى يعطى المواجهة أصالتها وشمولها ، وبدون التكامل تصبح الجماهير داخل المؤسسات وخارجها أمام جهود سـطحية متمايزة قد تراعى جوانبهـا الاجتماعية تارة وتتجاهلها تارة أخرى ·

كما انتهت هذه الجهود العلمية الى أن التحليل الوظيفى للمؤسسات المعاصرة ، ككيانات متكـاملة ، كشف عن وجود خاصـية ميكـانيكية

دفاعيـــة لها Self-defence Mechanism تســـتطيع بهـا مواجهة التحديات التى تحدث فى البيئة داخلها ومن حولها ، كما تستطيع بها أن تتوافق وتتكيف مع التغيرات الاجتماعية ونتائجها ٠ وهــذه الخاصــية الميكانيكية الدفاعية يطلق عليها أصحاب هذا التحليل الوظيفى أصطلاح Cooptation وهو اصطلاح اجتماعى يقصد به عملية التوافق والتكيف التى تستوعب بها المؤسسة خلالها العناصر الجديدة فى فكر الادارة العليـا كاسلوب تواجه به ما يهدد استقرارها وبقاءها ٠ وهذه العناصر الجديدة ليست الا مجموعة من الأفكار المرنة التى تنعكس على السلوك التنظيمى للمؤسسة ٠ (١) وتلجـــأ الادارة العليا فى كل مؤسسة الى هـــذه العملية فى حالتين :

أولاهما : عندما تحدث فجوة بين سلطة الادارة العليا ورضاء العاملين عنها ، وتصبح شرعية هذه السلطة موضع تساؤل مريب وله مغزاه ٠ ذلك لان الوفاق بين السلطة الرسمية للادارة العليا والعاملين يعتبر حالة طبيعية ٠ وقد يتحقق بعض الوفاق الظاهرى نتيجة السيطرة واجراءات القهر ٠ ولكن هذا الوضع لا يمثل حالة طبيعية يمكن أن يكتب لها الاستمرار والدوام ٠ وانما تتحقق الحالة الطبيعية للوفاق نتيجة للثقة المتبـــادلة بين العاملين والادارة العليا ٠ ولاتتأتى هذه الثقة المتبادلة الا اذا كانت هناك عنـــاصر فى فكر الادارة العليا وسلوكها تعكس تقديرها للمشاعر والحاجات الانسانية المتكاملة ٠

ثانيتهما : عندما تضطر المؤسسة الى الاســـتجابة الى الضـــغوط الاجتماعية الخارجية ، سواء كانت هذه الضغوط ناتجة عن افتقاد نتـــائج التغيرات الاجتماعية الى التوازن فى البيئة الاجتماعية ، أو كانت ناتجة عن جماعات او أفراد ذات مصـــالح مؤثرة تأثيرا مبـــاشرا على أهداف المؤسسة ٠

وليس ثمة شـــك فى أن هاتين الحالتين ماثلتان تماما فيما تعنيه قضية الجانب الانســـانى للمؤسسات المعـــاصرة من تغيرات ونتـــائج

---

(1) Selznick, P. "Foundations of The Theory of Organization." American Sociological Review, Vol. 13, No. 1, February 1948, p. p. 34—35.

سلبية ٠ ومن هنا كانت عملية التوافق والتكيف ضرورة حيوية ملحة لصالح أطراف القضية كلها ٠ ولئن كانت هذه العملية تعنى قدرا من المعاناة لهذه المؤسسات ، لأنها تعنى اعادة تشـــكيل عدد من انماط الفكر والســـلوك عند الادارة العليــــا ، بكل ما يترتب عليه من آثار على كل بنيان هــــذه المؤسسات ، الا أن نتائج المعاناة هنا أخف مما لو جمدت هــــذه المؤسسات فى مواجهة هذه القضـــــية ٠

واذا كانت الشـــخصية السوية للفرد تفرض اســـتقامة الفكر مع السلوك وتكاملهما فى مواجهة كل ما يتفاعل فى البيئة من علاقات ومعاملات واحتكاكات ، فانه على المؤسسات المعاصرة أن تبحث عن أساليب يستقيم بها فكرها مع الاطار العام لمضمون قضية الجانب الانسانى لها وجوهرها ، على أن ينعكس هذا الفكر المستقيم على سلوكها بدرجة تحقق التكامل بينهما، وتنتهى الى نتائج ايجابية لصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع معا ٠ وهـــذا ما أسميناه بالأيدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ٠

ولكى نصل الى تصور كامل لمضمون هذه الأيدلوجية الاجتمـــاعية وأبعادها ومتطلباتها ، يكون لزاما أن نحلل الجهـــود العلمية الســـابقة وتطبيقاتها ونتائجها ، للتعرف على جوانبها السلبية والايجابية ، كمدخل يحدد ضرورات هـــذه الأيدلوجية الاجتمـــاعية وما ينبغى أن يكـــون عليه مضمونها ٠ فلا خير فى جهد لاحق ما لم يستوعب تماما كل جهد سابق ٠

اتجاهات الجهود العلمية وتطبيقاتها :

رغم أن تحليلنا لمضمون قضية الجانب الانســـانى للمؤســـســات المعاصرة انتهى الى أن الفرد هو الوحدة الأولى التى تجمع بين جمـــاهير المؤسسة سواء داخلها أو خارجها ، وأن العـــلاقة بين الفـــرد والمؤسسة وما ينتج عن هذه العلاقة داخل البيئة التى تجمعهما من سلبيات هو مضمون هذه القضية ، الا أن الدراسات والأبحـــاث العلمية وتطبيقاتها لم تعترف بهذه الوحدة اعترافا كاملا ، على أساس أن المؤسسة أكثر التزاما نحو بيئة العمل داخلها ٠ وانطلقت تتعامل مع القضية من زاويتين احـــداهما بيئة العمل وثانيتهما البيئة الاجتماعية ٠ ورغم اختلافنا مع هـــذا الاتجـــاه لمـا نراه من تداخل وتأثير متبادلين بين البيئتين وبالقدر الذى يعطى لكل

منهما ثقلا متعادلا مع الآخر ، الا اننا نلتزم بهذا الاتجاه أثناء تحليل هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها ، لكى نعطيها كل خلفياتها ، ونعطى لنتائجها كل أبعادها ٠

(أ) الاتجاهات العلمية وتطبيقاتها فى بيئة العمل :

شغلت العلاقة بين الفرد والمؤسسة فى بيئة العمل أذهان المفكرين منذ العصور القديمة ، ابتداء من فلاسفة الا غريق الى علماء الاجتماع والنفس فى العصور الوسطى والحديثة ٠ ورغم انهم اتفقوا على أن المؤسسة تلعب دورا هاما فى حياة الأفراد والجماعات ، الا أنهم اختلفوا حول تأثير هذا الدور على الحياة الطبيعية للفرد ٠ فقد رأى البعض منهم أن المؤسسة تحط من انسانية الفرد ٠ بينما رأى البعض الآخر عكس ذلك ٠ ولا شك ، أن كل هذه الاتجاهات الفكرية كان لها انعكاساتها على الظروف التى خضع لها الفرد داخل بيئة العمل ٠

فقد افترضت الاتجاهات العلمية الأولى وتطبيقاتها ، أن الانسان كسول بطبعة ولاتحركه الادوافع مادية من ذلك النوع الذى يوصف بالأمان الاقتصادى ٠ كما أنه لا يمكن الاعتماد عليه ٠ وهو لا يخضع للنظام الا تحت ضغط السلطة المفروضة عليه ، وباستخدام أساليب التخويف والعقاب والتلويح بالمكافآت المادية ٠ وتجد هذه الفروض أصولها الفكرية فى كتابات مكيافلى Machiavelli حول الحاجة الى استخدام ضغط قوى على الشعب ، وفى كتابات سبنسر Spencer التى يفسر فيها نظرية دارون Darwin ويؤكد فيها على أهمية القوة ، وفى كتابات آدم سميث Adam Smith حول أنانية الانسان ، وكذلك فى كتابات فرويد Freud حول الأنا وتجارب الطفولة والاحباط ٠ وهى أصول فكرية تنتمى الى مجالات علمية متعددة ، ولكنها جميعها القت بظل ثقيل على الاتجاهات الادارية ونظرياتها ٠

ذلك لان أساليب الادارة العلمية ، التى وضع أسسها فردريك تيلور F. Taylor خلال السنوات الأولى من القرن العشرين ، والتى جاءت استجابة لحاجة المؤسسات الاقتصادية الى مضاعفة الانتاج وتقليل النفقات ، قامت على تقسيم الأعمال الفردية الى أجزاء منفصلة منظمة ، يصبح كل منها عمل جديد ، ويقوم كل فرد بهذا الجزء عدة مرات يوميا ، فيكون التكرار أكثر مما كان يحدث من قبل ٠ ونتج عن ذلك تقليل فترات

التدريب وزيادة فرص التخصص وزيادة الانتاج ، وسميت هذه الأساليب بالعقلانية أو الآلية فى الأداء ٠ وكان التبرير الذى وضع لها هو أن المجتمع الصناعى يحتاج الى زيادة الانتاج لمواجهة زيادة الاستهلاك ٠ ولكن الاعتبارات التى قامت عليها هذه الأساليب لم يدخل فيها ما انتهت اليه من حرمان الفرد مما كان يتمتع به من قبل من حرية وتحكم ومهارة ٠ ولذلك لم يكن غريبا أن تحس الادارة بآثار عكسية على العاملين لم تكن متوقعة ٠

وفى الفترة التى سبقت الحرب العالمية الأولى والتى بدأت فيها اساليب الادارة العلمية تترسخ فى المؤسسات الاقتصادية على أساس من الدراسة العلمية لطبيعة كل عمل ومتطلباته من أجل عبور الفجوة بين الانتاج الواقعى وتكاليفه والانتاج الممكن وتكاليفه ، ظهر عالم الاجتماع الألمانى ماكس فيبر Max Weber بنظريته حول البيروقراطية فى الادارة ، والتى تستهدف خلق تنظيم نموذجى للمؤسسة ، يمكن به تحقيق أهداف معقدة بطريقة اكثر كفاءة ٠ وكان هذا التنظيم النموذجى مجردا من الاعتبارات الذاتية والانسانية وتحكمه فقط اجراءات وقواعد مقننة لواجبات محدودة وسلطات دقيقة تمارسها طبقة من البيروقراطية المهنية ٠ ويقوم هذا النظام البيروقراطى على التخصص الشديد وتقسيم العمل والسلطة فى تسلسل هرمى ينتهى بسلطة فنية مركزية ٠

واجتاحت هذه الأفكار المؤسسات جميعها خلال الفترة من سنة ١٩١٠ الى سنة ١٩٣٥ ، وبدت المؤسسات من خلالها مركزة تماما على وظائفها وأنشطتها وأهدافها الخاصة دون مراعاة للعاملين داخلها ٠ فقد افترضت التطبيقات التى مارستها تلك المؤسسات أن الفرد يمكن التحكم فيه لتحقيق أهداف كل منها ، بينما جوانبه غير العاقلة والتى لا يمكن التنبؤ بها سوف تمثل تحديات بسيطة ومحدودة أمام النتائج المخططة ، وهذه التحديات يمكن التقليل من آثارها بزيادة الضوابط المفروضة على بيئة العمل ٠ كما افترضت أن العامل لا يستطيع بنفسه أن يقدر المطلوب منه ، الا اذا وجه توجيها دقيقا نحو كل خطوة مطلوبة منه ، على أن يكون لأدائه مقابل مادى متمثل فى العقاب أو الثواب كالخصومات أو المكافآت أو التهديد بالطرد ٠

وأمام ردود الفعل السلبية من جانب العاملين ، بدأ احساس الادارة العليا خلال الحرب العالمية الأولى بوجود اختلافات بين الأفراد تمثل نوعا

من التحدى لأسس الادارة العــلمية وبيروقراطية الادارة ٠ وكان هــذا الاحساس نوعا من الاهتمام بالجانب الانسانى للمؤسسات ، وان كان لم يزد عن تساؤلات ثارت أمام الادارة العليا دون أن تتبلور الى تطورات فى الفكر او شىء ملموس فى التطبيق ٠

غير أن بداية الاهتمام الحقيقى بالفرد داخل المؤسسات جاء خلال الفترة الواقعة بين سنة ١٩٢٧ وسنة ١٩٣٢ عنــدما بدأ الباحثــون فى شركة وسترن الكتريك Western Electric وجامعة هارفارد يجرون تجاربهم حول العوامل المؤثرة على بيئة العمل والتى تعوق نتائج الادارة العلمية ٠ وقد انتهت هذه التجارب الى نتائج تتعــلق ببعض الجوانب غير المعروفة من سلوك الفرد داخل بيئة العمل ، ولكنها لم تكن مستهدفة لذاتها ، بمعنى انهم وصلوا الى هذه النتائج بطريقة غير مباشرة ، لأن الهدف كان موجها الى العمل ذاته وليس موجها الى العامل ٠

ومن هذه النتائج غير المستهدفة مثلا ، ما تبين من أن العاملين الذين خضعوا لهذه التجارب كانوا اكثر رضاء عن عملهم وعن أنفسهم ، وأكثــر احساسا بذاتهم ، وأكثر قدرة على ممارسة علاقات عمل ايجابية ، بعــد أن تم عزلهم فى أماكن خاصة مهيأة لظروف كل تجربة ، مع اعطائهم قدرا من الحرية يمارسون به عملهم بالكيفية التى يرونها ، ومع اعطائهم أيضا فرصا للتعبير عن آرائهم ٠

ومن هــذه النتائج غير المستهدفة أيضــا ، ما تبين من أن النظرة الاقتصادية الى الفرد ليست كافية لادارته ، وأن اســتخدام الاســاليب التقليدية لا يتمشى مع طبيعة الفرد ، وأن هذا يتطلب احداث تغيرات فى العمل حتى تقابلها تغيرات أكبر فى الانتاج ٠ وفاتهم هنا أن مغزى هــذه التغيرات المطلوب ادخالها أهم بالنسبة للفرد من مجــرد ادخال التغيرات ذاتها ٠ وهذا المغزى كان مفتقدا فى الكيفية التى فهمت بها نتائج التجارب التى تمت خلال تلك الفترة ، والتى لم تزد عن ادخال بعض أنشطة العلاقات الانسانية داخل بيئة العمل ٠

ومع ذلك ، لم يتح لهذه النتائج أن ترى النور الا بعد الحرب العالمية الثانية ٠ فقد حدثت الأزمة الاقتصادية العــالمية وتلتها الحرب العــالمية

الثانية ، ومع قلة فرص العمل وزيادة أعداد المتعطلين لم يكن هنـاك مجال للتفكير فى الفرد داخل بيئة العمل • لكن الفترة التى اعقبت الحرب العالمية الثانية شهدت عودة الى الاعتراف بهذه النتائج ، وان كانت لم تشـهد اعترافا بمغزاها ، فكان البدء بالكيفية التى فهمت بها هـذه النتـائج • فمثلا ، كان هناك اعتراف بالحاجات الاجتماعية للفرد ، ولكن هذه الحاجات الاجتماعية لم تكن مفهومة على حقيقتها ، فكان التركيز على برامج العلاقات الانسانية وسياسات الباب المفتوح والتقليل الى حد ما من اسـتخدام أساليب التسلط والتخويف ، وغيرها من الأنشطة التى تستهدف اسـعاد العاملين من أجل زيادة الانتاج •

ولكن بانتهاء هذه الفترة وبداية فترة الخمسينات ، شعرت الادارة العليا بأن هذه الأساليب أصبحت عقيمة ، امام احساس العاملين المتزايد بحاجاتهم النفسـية والاجتماعية مما دفع الباحثين الى مزيد من التجارب حول ديناميكية الجماعات على أساس أن الجماعات تمتلك صفات مختلفة تماما عن الصفات التى يملكها الأفـراد المكونين لكـل منها • وانتهت تجاربهم الى عدد من النتائج الهامة • فقد تبين لهم أن الفرد يعطى لارتباطه بجماعته التزاما أكبر مما يعطيه لمؤسسته ، وان مراعاة مشـاعر الفـرد من خلال معاملة رئيسه له يمكن أن تشعره بالسعادة والرضاء • ولكن هذه النتائج كانت تصف أعراض المرض ولم تشخص المرض ذاته •

وفى بداية فترة الستينات والسبعينات من هـذا القرن ، توصـل الباحثون فى مجال العلوم السلوكية الى نتيجة هامة مضمونها أنه لا صراع بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة • ولكنهم عندما بدأوا يجرون تجاربهم حول الكيفية التى يمكن أن تتحقق بها هذه النتيجة ، عزلوا الفرد عن كل المؤثرات داخل بيئة العمل مبالغة فى تبسيط العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، فكانت هذه المبالغة سببا فى الوصول الى نتائج غير واضحة •

وتبعهم مفكرون من أمثال مكجريجور McGregor وليكرت Likert وأرجرس Argyrs وفيدلر Fiedler وما سـلو Maslow وهـومانز Homans فأعطوا لهذه التجارب نظرة متجددة ، واسـتطاعوا أن يعطوا لنظرية السلوك الانسانى داخل المؤسسات أبعادا جديدة ، بعد أن أدخلوا فى اعتبارهم عناصر كانت مستبعدة من قبل • ويمكن تقسيم دراساتهم الى اتجاهين متدرجين :

أولهما : يوصف بالاتجاه الاختيارى Eclectic View **ويتبناه** ماسلو Maslow وهومانز Homans وفيه يكون الفرد نمطا نفسيا اقتصاديا ، فهو دائم البحث عما يفيده Profit Seeker ويمكن فهم سلوكه اذا عرفت حاجاته التى يحاول اشباعها نفسيا واقتصـــاديا • لذلك ، فهو ينخرط فى أنشطة وعلاقات طالما يجد فيها عائدا نفسيا أو اشباعا نفســيا يزيد عما يتحمله من متاعب نفسية ناتجة عن هذه الأنشطة والعلاقات •

وثانيهما : يوصف بالاتجاه المتفائل Optimistic View ويتبنـاه المفكرون الاربعة الأول ، وهو يقوم على أن الفرد يبحث دائما عن الاشباع لحاجاته التى يمكن تقسيمها الى حاجات فسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتمـاعية وحاجات الذات وحاجات تأكيد الذت • ولما كانت الحـاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن هى الحاجات المشبعة فى المؤسسات المعاصرة ، وكل حاجة مشبعة لا تمثل دافعا للسلوك ، فان الأنواع الثـلاثة الأخيرة هى التى يسعى الفرد الى اشباعها ، وهى التى يقوم عليها مغزى العلاقة بين الفرد ومؤسسته • واذا أمكن تنظيم بيئة العمل بشكل لا يتعارض مع الكيفية التى تحقق الفرد اشباع هذه الحاجات الاجتماعية والنفسية ، فلن تكون هنـاك حاجة الى فرض أية قيود أو اجراءت صارمة لضبط سلوك الفرد داخلها •

ولذلك لم يكن غريبا أن يظهر رأى قد يتحول فى المستقبل الى اتجاه اجتماعى قوى • وينادى به مائير N. Maier أحد البـاحثين فى مجـــال علم النفس الصناعى • ومضمون هذا الرأى ، أنه اذا كان من الطبيعى أن تختلف نظرة كل من الادارة العليا والعاملين تجاه حاجـــاتهما ودوافعهما ، لتباين خلفياتهم وتجاربهم ، فان مواجهة هذا الوضع بكل ما ينتج عنه من مشكلات قد تكمن فى قبول كل منهما لهذه الحقيقة ، والتعامل على أساس الفهم المشترك والاحترام المتبادل من ناحية ، أو التخفيف من هذه الاختلافات ومشـكلاتها بتعديل الأوضاع التى تسببها من ناحية أخرى • وهذه معضلة قد تجـــد حلا لها بفهم المسئولية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة • (٢)

ويأتى هذا الرأى ليدعم ما انتهى اليه أصحاب الاتجاه الثانى رغم انهم استخدموا بدلا من المسئولية الاجتماعية اصطلاحا مخففا هو التكامل بين الفرد

(2) Maier, N. Psycholog of Industry. Boston : Mifflin Co. ,3 rd edition, 1965. p. 40.

والمؤســـسة **Integrating The Individual and the Organzation**
ورغم أن الهدف من الاصـــطلاحين يكاد أن يكون واحدا ، الا أن أولهما يتجه الى الناحية الفـــكرية والايدلوجية وثانيهما يتجه الى النـــاحية المنهجية أو العملية • ومن هنا كان الثانى مخففا لصعوبة ادخال تعديلات على فكر الادارة العليا فى هذه المؤسسات •

ثم ان الاتجاه الثانى أكثر تحديدا لدوافع العاملين داخل بيئة العمل ، بينما الاتجاه الأول أكثر تعميما • والاتجاه الثانى بهذا التحديد اســتطاع أن يكون اكثر قربا من الأوضاع التى تشكل مضمون قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة داخل بيئة العمل • ولذلك فان كل محاولات أصـحابه لتحقيق التكامل بين الفرد والمؤسسة تعتبر محاولات جادة لمواجهة هذه القضية فيما يتعلق ببيئة العمل ، وان كانت لم تصل الى نتائج حاسمة ، ســواء فى الفكر أو التطبيق •

(ب) الاتجاهات العلمية وتطبيقاتها فى البيئة الاجتماعية :

ان العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية ليست فى مضمونها علاقة انتماء وولاء فحسب ، ولكنها أيضا علاقة تأثير متبادل • فالمؤسسات ، كمـا يقول ليفت **H. Leavitt** تشكل عصرها وتتشكل بعصرها • (٣) ومع ذلك لم تحظ قضية الجانب الانسانى فى البيئة الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة باهتمام يتوازى مع أهمية هذه العلاقة الحيوية ، سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية ، وان كانت بوادر هذا الاهتمام بدأت تبرز الى السطح خلال فترة الستينات والسبعينات من هذا القرن على وجه التحديد •

ورغم قلة الدراسات العلمية وتطبيقاتها التى اهتمت بالجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة فى البيئة الاجتماعية ، الا أنهـــا ركزت أســـاسا على المصالح الخاصة لهذه المؤسسات ، وفيما يتعلق بنوعية واحدة من هـــذه المؤسسات وهى المشروعات الصناعية • بمعنى أن الاتجـــاهات العـــلمية وتطبيقاتها لم تجد التزاما من قبل المؤسسات المعاصرة تجاه بيئتها الاجتماعية الا فى مواجهة المشروعات الصناعية فقط • وقد يكون لهذا التركيز ما يبرره ،

---

(3) Leavitt, H. Managerial Psychology. Chicago : The University of Chicago Press 3 rd edition, 1972. p. 337.

اذا عرفنا أن هـــذه الاتجـــاهات العلمية وتطبيقاتها اقترنت بالمجتمعـات الرأسمالية المتقدمة ، وانطلقت من مفهوم القوة الاقتصادية التى أصبحت تتمتع بها المشروعات الصناعية داخل كل منها ٠

ويمكن أن نحدد اتجاهين أساسيين لهذه الدراسات العلمية وتطبيقاتها : أحدهما يفرض هذا الالتزام من داخل المشروعات الصناعية ، ولكن خطواته العملية غير واضحة ولم يجد حظا من التطبيق ٠ والآخر يفرض هذا الالتزام من خارج المشروعات الصناعية ، وخطواته العملية أكثر وضوحا ووجد فرصة للتطبيق ، وان كان تطبيقه جاء بمفهوم أضيق مما قصده المؤيدون له ٠

وينادى ليفت H. Leavitt بالاتجاه الأول فى دراسته التى ســـبق الاشارة اليها ٠ (٤) وهو يبنى اتجاهه على أســـاس ما يفهم من التطورات التى تعرضت لها المشروعات الصناعية ٠ فلقد بدأت هذه المشروعات فى المجتمع الأمريكى ولم يكن للبيئة الاجتماعية وعلاقتهـــا بالمشروع الصـــناعى مفهوم واضح ، فكان تركيز كل مشروع أساسا على الانتـــاج بوفرة ٠ وخلال ذلك الوقت وجدت مبادىء الادارة العلمية التى وضعها فريد ريك تيلور F. Taylor صدى واسعا ٠ ثم تحولت المشروعات الصناعية الى الانتاج بقصد التسويق ، فكان لابد أن تنمو طبقة الباحثين والمبتكرين لدعم جهـــود كل مشروع فى مواجهة ما يتعرض له من منافسة مريرة ، وكان من الطبيعى أن تتمتع بحرية أكبر فى مواجهة القيود الصارمة التى فرضتها الادارة العلمية من قبل على كل العاملين ٠ وفى تطور ثالث نمت طبقة أخرى تقوم بالبرمجة والتخطيط ، وكان لها أن تتمتع أيضا بدرجة من الحرية ٠ وكانت نتيجة كل هـــذه التطورات ظهور المشروعات الصناعية كمؤسسات غير متجـــانسة تحكمها أوضـــاع متباينة ، وان كانت طبقة العاملين فى أدنى سلم الهيكل التنظيمى ظلت تعانى خلال هذه التطورات من جمود الأسس التى وضعتها الادارة العلمية فى بداية هذا القرن ٠

ثم ان هناك تطورات لحقت بالبيئة الاجتماعية التى اصـــبحت ذات مفهوم محدود وتأثير واضح ٠ فقد بدا واضحا أن قيم الناس داخل هـــذه البيئة تغيرت ٠ فالمشروع الصناعى ليس مجالا لفتح فرص عمـــل جـــديدة فقط ، وانما هناك آثار أخرى ترتبت على وجوده ، وينبغى عليه أن يتحملها

(4) Leavitt, H. Ibid, pp. 327 - 346

كالازدحام والضوضاء واستغلال ثروات البيئة ، وما شابه ذلك . ثم ان اعداد العاملين فى هذه المشروعات الصناعية تتزايد بسرعة أكبر من تزايد السكان فى المجتمع كله بصفة عامة . وهؤلاء العاملون ليسوا الا أعضاء فى البيئة الاجتماعية ، والاهتمام بالبيئة الاجتماعية ومشكلاتها يعنى اهتماما بقطاع يستمد منه كل مشروع صناعى عناصر حياته . وهؤلاء العاملون ، من ناحية ثانية ، يتعرضون فى أغلبهم الى ظروف ضاغطة داخل بيئة العمل ، فلا أقل من أن تخفف المشروعات الصناعية عنهم الظروف الضاغطة فى البيئة الاجتماعية .

وهنا نلتقى ، من وجهة نظر ليفت H. Leavitt الضغوط الداخلية فى مواجهة العاملين داخل بيئة العمل والناتجة عن تطورات المشروعات الصناعية ذاتها ، مع الضغوط الخارجية فى البيئة الاجتماعية ، على أساس أن جزءا على الأقل من مواجهة الضغوط الداخلية يمكن أن يتم داخل البيئة الاجتماعية . وهذا يفسر ما أشرنا اليه من أن هذا الاتجاه يفرض الالتزام من الداخل ويرتبط أساسا بخدمة المصالح الخاصة للمشروعات الصناعية .

غير أن ليفت H. Leavitt لم يوضح الكيفية التى يمكن بها حل هذه المعادلة الصعبة . وانما أشار فقط الى أن رئيس المشروع الصناعى عليه أن يغير نظرته الى مشروعه ويصبح سياسيا تماما ، لأن عليه أن يحتال على القوى المتصارعة داخل بيئة العمل من ناحية وعلى القوى المتصارعة فى البيئة الاجتماعية من ناحية أخرى . ولسوف يحتاج الى الذكاء والحساسية والقدرة على التحليل والتعامل مع هذه القوى المتصارعة بروح جديدة . ولكن ما هو المقصود بذلك ، وكيف يمكنه أن يفعل ذلك ؟ ولماذا استخدم كلمة الاحتيال ؟ وهل من المناسب فى مواجهة قضية كهذه أن يستخدم كلمة كهذه ؟ كل هذه اسئلة لم تجد جوابا فيما ينادى به هذا الباحث كحل لهذه القضية . ولذلك كان هذا الاتجاه محدودا فى مضمونه ، ولم يجد استجابة لتطبيقه .

أما الاتجاه الثانى ، فهو أكثر وضوحا وأنصاره أكثر عددا ، ومنهم على سبيل المثال نايل جاكوبى N. Jacoby وجولز باكمان J. Backman وفيرنون بهلر V. Buehler وهنرى البرت H. Eilbirt وروبرت باركت R. Barket وكيث دافيس K. Davis وغيرهم . (٥) ويطلقون على هذا الاتجاه اصطلاح المسئولية الاجتماعية للمشروعات الصناعية .

(٥) أنظر مراجع البحث .

وينطلق مفهوم المسئولية الاجتماعية لهذه المشروعات ، فى رأيهم ، من القوة الاقتصادية لها ومما يمكن أن يعود عليها وعلى مصـــالحها من فوائد على المدى الطويل • فمن المؤكد انها تعتبر أسلوبا تستطيع به هذه المشروعات أن تزيد أرباحها على المدى الطويل ، وأن تحـــافظ على ارباحها الحـــالية من التآكل ، ويساعدها على ذلك كبر حجمها الذى يعطيها بعد الأفق الذى لم يكن متوفرا للمشروعات الصناعية الصغيرة فى القرن التاسع عشر ، كمـــا يقول بذلك نايل جاكوبى N. Jucoby • (٦)

غير أن هناك من أنصـــارها من يقصر مفهومها على مواجهة التأثيرات التى ترتبت على العمليات المهنية والاقتصادية للمشروع ذاته ، على أســاس أنه جزء من البيئة الاجتماعية التى ينتمى اليها • وهذا الانتماء يفرض عليه التزامات اجتماعية تستهدف حماية حياة سكانها وتطويرهم ، تماما كما له التزامات تجاه مصالحه الخاصة • (٧)

بينما ينظر بعض آخر منهم الى مفهوم المسـئولية الإجتماعية نظرة أوسع قليلا بحيث تشـــمل التزامات المشروعات الصـــناعية كل التغيرات الاجتماعية فى بيئتها الاجتماعية سواء كانت مترتبة على عملياتها ذاتهـــا أم تسببت فيها عوامل أخرى ، على أساس انه اذا كان السكان فى هـــذه البيئة الاجتماعية يتمتعون ببيئة نظيفة وحياة أفضـــل من جميع النواحى التعليمية والتثقيفية والصحية ، فانهم سوف يقدمون للمشروعات الصناعية عمالا أكفا ومستهلكين أفضل وجيرانا أوفى مما لو حدث العكس •

وعلى الرغم من صعوبة وضع تعريف للمسئولية الاجتماعية كمـــا يقصدها أنصارها ، وخاصة فيما يتصـــل بمضـــمونها وحدودها ، فانه من الأفضل أن ينظر اليها على أنها نوع من « حسن الجوار » كما يقول بذلك هنرى البرت H. Eilbirt وروبرت باركت R. Parket • (٨) وهذه النظرة

(6) Jacoby, N. Corpoate Power and Social Responsibility. New york : Macmillan Co., 1973. pp. 194 — 195,

(7) Davis, K. " Social Responsibilility Is Inevitable. " California Management Review, Vol. 19, No.1, Fall 1976. p. 14.

(8) Eilbirt, H. and R. Parket, " The Current Status of Corporate Social Responsibilility. " Business Horrizons, Vol. 16, No. 4, 1973. p. 6.

تعنى ، من ناحية ، الا تسلك المشروعات الصـــناعية ســـلوكا يضر البيئة الاجتماعية التى تتجاوز فيها مع أفراد آخرين لهم نفس حقوقها ٠ وهى من ناحية أخرى ، تعنى افتراضا تطوعيـــا بالتزام هذه المشروعات الصـــناعية بمساعدة جيرانها على حل مشكلاتهم اليوم ، لكى يلتزم جيرانها بمســاعدتها غـــدا ٠

ورغم ضيق المفهوم الذى تبناه أنصار المسئولية الاجتماعية فى جميع الحالات التى ذكرناها ، الا أن المشروعات الصناعية اضطرت أن تستجيب لهذا الاتجاه ، ولكن بمفهوم أضيق مما ينادون به ٠ ففى دراسة هنرى البرت H. Eilbirt وروبرت باركت R. Barket السابقة ، تبين أن التطبيق فى الولايات المتحدة الأمريكية شمل مساهمات سطحية وعشوائية فى التعليم والفنون وخدمة البيئة وتدريب الأقليات ودعم الحقوق المدنية ٠ (٩) وفى دراسة أخرى قام بها ثلاثة من الباحثين الأمريكيين للمشروعات الصناعية فى ثلاثة مجتمعات راسمالية أخرى هى المانيا الغربية وفرنسا وكندا ، تبين أن التطبيق فيها لا يزيد عن النوعيـــات التى شـــملها التطبيق فى الولايات المتحـــدة الأمريكية ، ان لم يكن اقل كما يحدث فى فرنسا ٠ (١٠)

ويرى انصار هذا الاتجاه أن المشروعات الصـــناعية تخشى التوسع فى التطبيق تجنبا لتحمل المزيد من الالتزامات المادية ، أو تتهرب من التطبيق اعتقادا بأن هذه الأمور ليست من اختصاصها أو تجاهلا لمغزى ما حـــدث من تغيرات ٠ وهى فى جميع الحالات تضع علامات استفهام كبيرة أمام مستقبل هذا الاتجاه نحو المسئولية الاجتماعية ٠

ومع ذلك ، فقد تبين من الاستقصاءات التى أجريت أن هناك تأييدا متزايدا بين المشروعات الصناعية لهذا الاتجاه ودعمه فى المستقبل ٠ بل ان الرأى العام الأمريكى يؤيد بنسبة تصل الى ٧٠٪ تحمل هـــذه المشروعات لمسئوليتها الاجتماعية ، حتى ولو كان ذلك على حساب أرباحها ٠ وبذلك يتبين أن دعم هذا الاتجاه فى المســتقبل تحت ضغط الرأى العـــام داخل كل بيئة

---

(9) Eilbirt, H. and R. Parket, Ibid, p. 9.

(10) Ostland, L. '' Attitudes of Manager Toward Corporate Social Responsibility. ,, California Management Review, Vol. 19, No. 4, Summer 1977. p. 35.

اجتماعية ، هو ما نقصده بأن هـــذا الاتجـــاه التزام من خارج المشروعات الصناعية ٠

وسواء أكان التزام المشروعات الصناعية بصفة خاصة والمؤسسات المعاصرة كلها بصفة عامة نحو قضية الجانب الانسانى لها فى البيئة الاجتماعية من داخلها أو من خارجها ، فان هذا يعنى أن هذه القضية بدأت تأخذ حقها من الاهتمام ، وان كان لايزال اهتماما محدودا ومترددا ٠ ثم ان ربط هـذا الاهتمام بالمصالح الخاصـــة لكل مؤسسة ، وان كان يدعم النظرة التقليدية لها ، الا أنه يشير اشارة ضمنية الى الوحدة التى تقوم عليها قضية الجانب الانسانى لكل منها ٠ وهذا يؤكد ما ذهبنا اليه من وجود هذه الوحدة وأهميتها كأساس لمواجهة شاملة مع القضية كلها ٠

مدخل الى المواجهة الشاملة :

يدفعنا التسلسل المنطقى هنا الى تحليل الجهود العلمية وتطبيقاتها ، لنهتدى عن طريق التعرف على سلبياتها وايجابياتها ، الى مدخـــل مناسب لمواجهة شاملة مع قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ٠ وبهذا يمكن القول أن تحليل هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها أوصلنا الى بداية الطريق الصحيح على ضوء الاستفادة من التجارب السابقة ٠

وبنظرة عامة ، يتبين أن هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها ضربت فى اتجاهات متباينة ضربات منفردة وليست ضربات متجمعة منســـقة ، منها ما ينتمى الى علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعى وعلم النفس الصناعى والعلوم السلوكية والاتصال والادارة ، ولم تجـــد ما ينسق بين النتائج التى توصلت اليها ، ففقدت شمول النظرة لصـــالح المؤسسة كلها ولكل عناصر بنيانها ٠ ومعرف أن المؤسسة بنيان متكامل ، يؤثر كل عنصر فيه على العناصر الأخرى ويتأثر بها ، وتطوير جزء معين لمواجهة معينة يلقى بانعكاسات متباينة على الأجزاء الأخرى ، وبالتالى يتطلب كل منها تطويرا مماثلا ،وبالدرجة والنوعية التى تعطى للمؤسسة بكل عناصر بنيانها المتكامل انسجاما واتساقا وتوازانا ٠ وهذا جانب من السلبيات امتد من النتـــائج النظرية للجهود العلمية الى تطبيقاتها العملية ، وكانت سمة مميزة أكاديميا وتطبيقا ٠

وتبين ايضا أن هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها تجاهلت فى معظمها نقطة هامة فى بنيان المؤسسات المعاصرة ، وهى أن جميع عناصر هذا البنيان تخضع فى حركتها وسيرها وتداخلها وتفاعلها لايدلوجية المؤسسة ٠ ان أى تغيير فى عنصر أو اكثر من عناصر هذا البنيان يبدأ من داخل فكر الادارة العليا ، لأن كل ما تقوم به هذه العناصر أو يجرى لها ليس الا انعكاسا لما يجرى داخل فكر الادارة العليا ٠ وقد أشار التحليل الوظيفى للمؤسسات المعاصرة الى هذه النقطة وأكدها ٠ ومع ذلك ، كانت ضربات الجهود العلمية وتطبيقاتها فى مواجهة عناصر متفرعة عن هذا البنيان ، دون أن تتعرض لفكر الادارة العليا الذى يصيغ هذه العناصر ويحركها ٠ وهذا جانب آخر من السلبيات له نتائجه وانعكاساته علميا وعمليا ٠

وتبين كذلك ، أن هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها انطلقت من زاوية المؤسسة لزيادة كفاءتها وتحسين أدائها من أجل تحقيق أفضل لوظائفها وأهدافها ٠ والمؤسسة ، كما هو معروف ، ليست الاطرفا واحدا فى قضية يشترك معها الفرد كطرف ثان لا يقل أهمية ٠ وهناك زاوية مشتركة بينهما تحتم أن ينظر الى المؤسسة من أجل مصالح الفرد تماما كما ينظر اليها من أجل تحقيق أفضل لصالحها ٠ وتجاهل هذه النقطة كانت له آثار سلبية أخرى على نتائج هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها ٠

كما تبين ، أن هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها تجاهلت حقيقة أخرى ٠ فاذا كانت وحدة القضية تعنى فردا له دوافعه يعيش ظروفا ضاغطة تحكم العلاقة غير المتوازنة بينه وبين المؤسسة التى ينتمى اليها ٠ فان الاعتراف بهذه الحقيقة يعنى وحدة الالتزام بثقل متواز فى مواجهة بيئة العمل والبيئة الاجتماعية ، كما يفرض وحدة المواجهة مع الفرد وظروفه الضاغطة فى البيئتين معا ، وان كانت لا تعنى بالضرورة وحدة الأنشطة المتفرعة عن هذه المواجهة لتباين طبيعة كل بيئة منهما ٠ لقد كان التزام هذه الجهود العلمية وتطبيقاتها نحو بيئة العمل على حساب التزامها نحو البيئة الاجتماعية ٠ بل ان القدر الذى أعطته للبيئة الاجتماعية كان لصالح بيئة العمل فى المقام الأول ٠ وهذا جانب آخر لسلبيات لها آثارها ، سواء فيما يتعلق ببيئة العمل أو بالبيئة الاجتماعية ٠

ومع ذلك ، كانت هناك نتائج ايجابية هامه لهذه الجهود العلمية وتطبيقاتها ٠ ومن هذه النتائج الايجابية الهامة اعترافها بعدم وجود تعارض

بين مصالح الفرد ومصالح المؤسسة ، وان كانت هذه النتيجة اكثر وضوحا فى بيئة العمل · ولدعم هذه النتيجة الايجابية الهامة ، اتجهت بعض البحوث والدراسات العلمية الى تفسير سلوك الفرد داخل بيئة العمل ، واتجه بعض آخر منها الى تحليل الكيفية التى يمكن بها زيادة كفاءة المؤسسة بخلق التكامل بينها وبين العاملين فيها · فالهدف النهائى هو المؤسسة ، وكل الجهود تتجه اليها ، حتى ولو شملت بعض الاهتمام بالفرد · وهذا يقلل من ايجابية هذه النتيجة ، وان كان لا يقلل من اهميتها بصفة عامة ·

ومن هذه النتائج الايجابية الهامة أيضا ، بدء استخدام اصطلاح المسئولية الاجتماعية كمواجهة لقضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة، وكجزء من تأكيد النتيجة السابقة · ولكن الغرابة فى هذه النتيجة هى أن مضمونها كان أقل وضوحا فى بيئة العمل عنه فى البيئة الاجتماعية ، على الرغم من ان النتيجة السابقة كانت اكثر وضوحا فى بيئة العمل عنها فى البيئة الاجتماعية ، وكان المفروض أن يحدث العكس · وقد يرجع هذا التناقض ، فى تقديرنا ، الى النظرة التقليدية للادارة العليا الى كل من بيئة العمل والبيئة الاجتماعية · فالباحثون يعلمون جيدا أن الادارة العليا تحس بأن التزامها نحو بيئة العمل أقوى من التزامها نحو البيئة الاجتماعية ، فاذا اعترفت بحق للفرد داخل بيئة العمل ، فانها سوف تكون اكثر التزاما به ، بينما اعترافها بهذا الحق للفرد فى البيئة الاجتماعية أخف · ومن هنا كان تأكيدهم على المسئولية الاجتماعية داخل البيئة الاجتماعية ·

وخلاصة هذه السلبيات والايجابيات ، فى مواجهة الوحدة التى تقوم عليها قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة والتى تفرض شمول النظرة وتوازن المواجهة وتكاملها ، ان المدخل الحقيقى لمواجهة شاملة مع هذه القضية ومضمونها يكمن فى فكر الادارة العليا لكل مؤسسة منها · ان بذور التغيير ينبغى أن تزرع داخل هذا الفكر ، لتلقى بثمارها الايجابية على كل عناصر البنيان الاجتماعى للمؤسسة كلها ، بحركتها وتفاعلها ، على أن يكون هذا الانعكاس بطريقة منظمة وآمنة · ومن ثم ، يقوم تكامل هذه المواجهة وشمولها وتوازنها على أساسين هامين :

أولها : الانطلاق من الزاوية المشتركة بين الفرد والمؤسسة ، أى من زاوية المصالح المشتركة بينهما ، بأيدلوجية اجتماعية قائمة على المسئولية الاجتماعية

للمؤسسات المعاصرة ، لاعطاء فكر الادارة العليا فى كل منها مرونة وحيوية ، وليكون اكثر شمولا وتوازنا فى مواجهة بيئة العمل والبيئة الاجتماعية معا ، أى فى مواجهة الجماهير النوعية كلها ٠ مع الأخذ فى الاعتبار الطبيعة الخاصة لكل مؤسسة ٠ وهذا يفرض وجود مبادىء فكرية عامة تجد لها تنوعا محدودا وبدرجات متفاوته عند الأخذ بها تمشيا مع طبيعة كل مؤسسة ٠

وثانيهما : توفير منهج عملى منظم وموحد ومتكامل الخطوات ، تستطيع به كل مؤسسة أن تنقل هذه الايدلوجية الاجتماعية الى التطبيق العملى ، بما ينعكس على كل عناصر بنيانها وفى مواجهة جماهيرها ، بطريقة منظمة وايجابية وآمنه ، وبكيفية توفر الاستفادة من كل نتائج البحوث والدراسات العلمية المتطورة بوعى وتنسيق ٠ ذلك لأن هدف هذه البحوث العلمية واحد ، وهو مواجهة قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ، وان اختلفت سبلها فى الوصول اليه باختلاف طبيعة تخصصاتها ٠

ومن تكامل هذين الأساسيين ، يتوفر للمؤسسات المعاصرة شمول النظرة وتناسقها وتوازنها ، كما يتوفر لها تكامل الفكر مع السلوك بالكيفية التى تحقق لكل منها شخصية متزنة ومتوافقة مع ظروف عصرها ، وبالكيفية التى تتوفر بها متطلبات الحياة الاجتماعية المشتركة ومتغيراتها ،من اجل مصلحة كل مؤسسة وجماهيرها معا ٠

المسئولية الاجتماعية كايدلوجية اجتماعية للمؤسسات المعاصرة :

ان المفهوم الذى توصلت اليه البحوث والدراسات العلمية فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية ضيق للغاية ، ولم يتسع ليصبح جزء أساسيا مؤثرا على ايدلوجيات المؤسسات المعاصرة ، ولذلك كان محدودا سواء فى الانتشار أو التأثير ٠ ولما كنا نقصد بالمسئولية الاجتماعية كايدلوجية اجتماعية لهذه المؤسسات فى مواجهة قضية الجانب الانسانى لها ، مفهوما أوسع وأشمل وأقدر بالكم والكيف المناسب لضرورات مواجهة هذه القضية بايجابية وفعالية، فانه لزم أن نحدد عددا من الاعتبارات التى تضع لهذا الاتساع حدوده ،ولهذا الشمول أسسه ، ولهذه القدرة أصولها ٠ وهذه الاعتبارات يمكن تحديدها فيما يلى :

١ ـ هناك علاقة تداخل مؤثرة بين المجتمع والمؤسسة والفرد ، فالايدلوجية التى تحكم المجتمع هى الاطار العام الذى يدور داخله فكر المؤسسة

وفكر الفرد • انها تمثل علاقة الكل بالجزء • ومن ثم ، وجب أن تكون المسئولية الاجتماعية كمضمون للايدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة جزءا من الأيدلوجية العامة للمجتمع كله ، خاصة وأن قضية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات ظاهرة عامة على مستوى المجتمع كله •

٢ – ان ادخال المسئولية الاجتماعية على ايدلوجية المجتمع ، لا يعنى احلال ايدلوجية محل أخرى ، ولكنها تجىء لتعطى الأيدلوجية القائمة مرونة وحيوية ، بما تضيفة من أفكار ايجابية ، فى مواجهة ماتعنية قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة من تغيرات وآثار بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع بصفة عامة •

٣ – اذا أخذنا فى الاعتبار ، أن مضمون قضية الجانب الانســانى للمؤسسات المعاصرة هو للعلاقة السلبية بين الفرد والمؤسسة وان الفكر هو الذى يحكم السلوك ، فان المسئولية الاجتماعية فى مضمونها ليست الا عودة بفكر المؤسسة الى ما ينبغى أن يحكم هذه العلاقة من أفكار ايجابية ، لينعكس بعد ذلك على سلوكها فى مواجهة الفرد • وهذا لا يعنى أيضا احلال ايدلوجية محل أخرى ، وانما يعنى تطوير الايدلوجات القائمة بتوفير ما تحتاج اليه من حيوية ومرونة •

٤ – ان الاعتراف بالاعتبار السابق ، لا يعنى أن المسئولية الاجتماعية أثقال لكاهل المؤسسة من أجل المصالح الخاصة للفرد ، ولكنها تقوم على الفائدة المشتركة والتضحية المشتركة لصالح المؤسسة والفرد معا • ذلك لأن العودة بفكر المؤسسة الى ما ينبغى أن يحكم هذه العلاقة بينها وبين الفرد من أفكار ايجابية يعنى بالضرورة اقناع الفرد بالالتقاء مع المؤسسة فى منتصف الطريق • وهذه نقطة هامة ، لأن المؤسسات طالما نظرت الى الفرد على انه غير قادر على الحركة والتطور • والمسئولية الاجتماعية تعترف للفرد بكل قدراته فى الوقت الذى تحاول فيه أن تحقق له اكبر قدر من آماله واحتياجاته • وهنا تغير واضح فى النظرة الى الفرد يساير ما انتهت اليه البحوث والدراسات النفسية والاجتماعية من نتائج •

٥ – اذا كنا نبدأ بفكر المؤسسة ونركز عليه ، فلأنها الطرف الأقوى الذى فرض ظروفه على الفرد طوال تاريخ العلاقة بينهما • ولذلك ، فان أى

تغيير فى طبيعة هذه العلاقة وما يحكمها ينبغى أن يبدأ من داخل فكر المؤسسة ذاتها اعترافا بهذه الحقيقة التاريخية والواقعية ومسايرة لها ٠

وبناء على هذه الاعتبارات ، نستطيع أن نحدد ما نقصده بالمسئولية الاجتماعية كأيدلوجية اجتماعية للمؤسسات المعاصرة فى خطوط عامة ، واضعين فى الاعتبار ما قد يحدث من تفاوت أو تباين تحتمه الطبيعة الخاصة لكل مؤسسة منها ، ولكنه غير مؤثر على جوهر المضمون بصفة عامة ٠ وهذه الخطوط العامة هى :

أولا : تتجاهل الأيدلوجيات العامة القائمة فى المجتمعات المعاصرة ، سواء كانت متفرعة عن الرأسمالية أو الاشتراكية الجانب الانسانى بدرجات متفاوتة ٠ وتنعكس سلبيات هذا التجاهل على كل ما يجرى بين الفرد والمؤسسة ، داخل كل مجتمع منها ٠ فالعلاقة بين الفرد والدولة ، ونظرة الحاكم الى المحكوم ، ونظرة المحكوم الى الحاكم ، وعلاقة كل منهما بالآخر ، وسبل التعامل بينهما ، كلها تمثل اطارا عاما لأنماط من الفكر تتعمق عقل الفرد والادارة العليا فى كل مؤسسة وتشكل طبيعة العلاقة بين كل مؤسسة وجماهيرها النوعية ٠

ومفهوم الحق والواجب ، والحرية والمسئولية ومعايير السلوك والتعامل والعلاقات والقيم التى تحكمها والتى تمثل ما هو مشروع ومسموح به وما هو محرم وغير مسموح به ، كلها مستمدة أساسا من الأيدلوجية العامة للمجتمع وتنعكس على ما يجرى بين المؤسسات وجماهيرها النوعية أيضا ٠

فاذا عرفنا أن هذه العناصر الأساسية شكلتها فى المجتمع الرأسمالى صفات الأنانية والذاتية والمادية والقوة بوضع حرية الفرد فى مكانة تحد من حرية المجتمع فى مواجهته ، وفى المجتمع الاشتراكى بوضع حرية المجتمع فى مكانة تحد من حرية الفرد فى مواجهته ، فاننا نعرف أهمية ما تعنيه المسئولية الاجتماعية من مبادىء انسانية تقوم على التوازن بين الفرد والدولة ، وتعيد الى هذه الأيدلوجيات أصولا افتقدتها خلال صراع الحياة الاجتماعية المشتركة بين مجتمعاتها المعاصرة ، وداخل كل مجتمع منها وهى بذلك عودة الى ما ينبغى أن يكون عليه مضمون كل ايدلوجية عامة لأى مجتمع معاصر ٠

ثانيا : ان المبادىء الانسانية التى يعنيها مفهوم المسئولية الاجتماعية نعترف بضرورتها وأهميتها فى مواجهة الأفراد العاديين • ولكن المجتمع المعاصر لم يعترف لها بهذه الضرورة والأهمية فى مواجهة مؤسساته • وتاتى المسئولية الاجتماعية لتجعل تطبيقها فى مواجهة هذه المؤسسات ، كافراد اعتبارية ، لا تقل ضرورة واهمية عن تطبيقها فى مواجهة الأفراد العاديين • وهى لذلك تصحيح لأوضاع غير طبيعية داخل كل مجتمع •

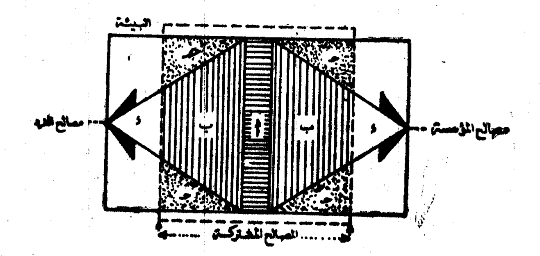
ثالثا : أصبح سائدا الآن بين جميع المؤسسات ، أن لكل منها تخصصها ووظائفها وأهدافها • وهذه حقيقة واقعية انتهى اليها التنظيم الاجتماعى للمجتمع الانسانى • وهى حقيقة لا غبار عليها الا من الزاوية التى تنظر منها هذه المؤسسات اليها • فهى لا ترى الا تخصصها ووظائفها وأهدافها التى تمثل مصالحها الخاصة • بينما لا تنظر الى المصالح الخاصة لجماهيرها النوعية الا بعين الاعتبار ، وعلى قدر طاقاتها وامكاناتها فى أحسن الأحوال • ولقد ثبت من التطبيق العملى ان هذه النظرة الى الجماهير ضيقة للغاية ، وقد تتجاهلها هذه المؤسسات فى كثير من الأحوال •

وتاتى المسئولية الاجتماعية لتعطى هذه المؤسسات نظرة أوسع وأرحب وأشمل تستعيد بها وضعها الصحيح • فلم يعد مقبولا من هذه المؤسسات أن تستمر على هذه النظرة المركزة على مصالحها الخاصة ، بل ينبغى أن تتحول الى نظرة تجمع فيها بين مصالحها الخاصة ومصالح جماهيرها النوعية • بمعنى أن تصدر كل خططها وسياساتها وقراراتها ومعاملاتها وعلاقاتها من منطقة المصالح المشتركة بينها وبين جماهيرها النوعية ، وليس من دائرة مصالحها الخاصة فقط •

ولا شك ، أن هذه النظرة الواسعة الشاملة من منطقة المصالح المشتركة بين كل مؤسسة وجماهيرها النوعية تعتبر تغييرا جذريا فى فكر الادارة العليا ، وسوف يكون له انعكاساته على كل ما يتصل بالمؤسسة أو يصدر عنها بشكل مغاير تماما لكثير مما هو شائع ومعروف الآن نتيجة لنظرتها الحالية الضيقة والمحدودة •

غير أن الاعتراف بالمصالح المشتركة لا يعنى تحقيق الحد الأقصى لمصالح كل من المؤسسة وجماهيرها النوعية ، ولكنه يعنى أن هناك حدا وسطا يمكن

الوصول اليه دون احداث ضرر بالغ بمصالح أى طرف منهما ، بشرط أن يكون الطرفان مقتنعين بهذا الحد الوسط • فالاقتناع المشترك هو أساس التداخل • وحدوث هذا التداخل ، يعنى قبول الطرفين لما يقوم عليه الحد الوسط من فائدة مشتركة ومن تضحية مشتركة أيضا • ويمكن تصوير كيفية حدوث هـــذا بالرسم التوضيحى المبين هنا •



لاحظ ما يأتى :

ـ مناطق (أ) و (ب) و (جـ) تمثل المصـــالح الخاصة المشبعة لكل من المؤسسة والفرد حيث أن :

(أ) تمثل الحـــد الأدنى من المصـــالح المشتركة التى تجمع بين المؤسسة والفرد (مصالح مشتركة منظورة) •

(ب) تمثل الحد الأقصى من المصـــالح الخاصة لكل من المؤســـسة والفرد (مصالح مشتركة منظورة) •

(جـ) تمثل مصـــالح أضيفت لكل من المؤسسة والفـــرد ولم تكن متوقعة (مصالح مشتركة غير منظورة) •

ـ مناطق (د) تمثل المصـــالح الخاصة التى أحبطت ولم تشـــبع لكـل من المؤسسة والفرد •

رابعاً : من السـائد أيضا الآن بين جميع المؤسسات ، ان المقيـاس الوحيد لنجاح مؤسسة ما ، هو تحقيقها لوظائفها وأهدافها فى المجتمع الـذى تنتمى اليه • بمعنى أن المهم هو نتيجة عملها ، وليست الكيفية التى تحققت بها هذه النيجة ! وهذه حقيقة واقعية كرسـتها الممارسة العمـلية وألوان الاحتكاك والتفاعل • ولكل مجال من مجالات الأنشطة الانسانية التى تمارس فيها هذه المؤسسات دورها ، عرف وتقاليد وعادات ترى فيها السـلامة لها ولأهدافها وتحكم الكيفية التى تحقق بها ذلك •

ولقد تمادت مؤسسات منها ، وخاصة تلك التى تعمـل فى المجـال الاقتصادى ، لتجعل من مبدأ « الغاية تبرر الوسيلة » قاعدة لسلوكها ، مما دفعها الى تجاوزات كثيرة أضرت بمعاملاتها وعلاقاتها مع جمـاهيرها النوعية • وبدت المؤسسات المعاصرة ، بهذه التجاوزات ، كما لو كانت غاية فى حد ذاتها ، لأنها وقفت بها فى جانب متعارض لضرورات السـلامة والصحة التى يعنيها مضمون الحياة الاجتماعية المشتركة •

وتأتى المسـئولية الاجتماعية لتجد ضرورتها ، فى جانب آخر منها ، من خلال تأكيدها على أن كيفية الممارسة والأداء والتعامل لا تقـل أهمية عن النتيجة التى تتحقق عنها • بمعنى أن هذه العمليـات ينبغى أن تقوم على المبادىء الانسانية التى افتقدت الحياة الاجتماعية المشتركة المعاصرة جانبا كبيرا منها • ولتكن المؤسسات ، كأفراد اعتبـارية لها ثقلهـا فى المجتمع الانسانى ، هى الرائدة والقدوة الى الحياة اجتماعية أصيلة بمثلها وقيمها •

خامسا : تجد المسئولية الاجتماعية أصـولها فى المواطنة الصـالحة Good Citizen ship كصفة ينبغى أن يتصف بها الفرد السوى فى أى مجتمع انسانى ، لكى يحقق مع الأفراد والجماعات الأخرى الحياة الاجتماعية المشتركة الأفضل • وبذلك ، فهى صفه يتساوى فيها الجميع ، غنيهم وفقيرهم وقويهم وضعيفهم ، وكبيرهم وصغيرهم ، ولا ارتباط بينها وبين الاختلافات الطبيعية أو الاجتماعية بين الأفراد ، لأنها تسـتمد وجودها واستمرارها من وجود الفرد ذاته ككيان اجتماعى متكامل ومتفاعل بايجابية مع كل ما يمثله مجتمعه الكبير كرمز حضارى لا يمكن تصور وجود الانسان ذاته الا كجزء منه •

وهذه الصفة تفرض على الفرد العادى أن يتحلى بعدد من المبادىء الانسانية وليست أصول المسئولية الاجتماعية الا تطبيقا لهذه المبادىء الانسانية في مواجهة المؤسسات المعاصرة كأفراد اعتبارية ٠ فالحرية بدون مسئولية نوع من الفوضى ، واقتران الحرية بالمسئولية يكفل للفرد العادى أو الاعتبارى التمتع بها دون الاعتداء على حريات الآخرين ٠ والمطالبة بالحقوق وحدها أنانية تؤدى الى التطاحنات والانقسامات الاجتماعية ، واقتران المطالبة بالحقوق والحرص عليها بالمحافظة على حقوق الآخرين والتى تعتبر واجبات على صاحب الحق ، يضمن الوئام والتماسك ٠ كما أن الصراع والمنافسة والتعاون أشكال طبيعية للاحتكاك الاجتماعى بين الأفراد والجماعات والمؤسسات ، ولكن لكل مجاله وحدوده دون تداخل بينها ، وغلبة أحدها قد يدفع بالفرد العادى أو الاعتبارى الى أقصى درجات التطرف فى العنف أو الى اقصى درجات التطرف فى المثالية ،وكلاهما خطر على المجتمع ، واذا كان الخطر فى الحالة الأولى واضحا، فانه فى الحالة الثانية يتمثل فى انتفاء الواقعية التى قد تؤدى الى العزلة والانطواء ٠ وكذلك الحرص على المصلحة الذاتية للفرد العادى أو الاعتبارى مشروع ، ولكن التكالب عليها يضر بمصالح الآخرين ، ولذلك فان التوازن بين المصالح الذاتية ومصالح الآخرين هو الذى يحفظ المصالح المشتركة بين الجميع ويضمن سلامتها واستقامتها ٠

ان هذه المبادىء الانسانية التى تعنيها صفة المواطنة الصالحة والتى تمثل أصول المسئولية الاجتماعية تعنى تحقيق التكافل الاجتماعى بمزج مشاعر الانانية بمشاعر الغيرية ، ومراعاة الاحترام للآخرين بقدر مراعاة الاحترام للنفس،وتقدير الآخرين بنفس تقدير الذات٠فلم يعد المجتمع الانسانى المعاصر يتسع لمزيد من مشاعر الأنانية والغيرة والحقد وعلاقات المنفعة المادية ، وغيرها من السمات التى جاءت كنتائج سلبية لبعض ما تعرض له المجتمع الانسانى المعاصر من تغيرات اجتماعية ٠

كما أن هذه الأصول التى تقوم عليها المسئولية الاجتماعية تعنى أن سلامة الفرد مشروعة ، ولكن داخل اطار من سلامة الجماعة ٠ فاذا طغت سلامة أحد الطرفين ، تحققت الخطورة على سلامة الفرد والجماعة والمجتمع معا ٠ ان التوازن بين الفرد والجماعة صحى مطلوب ، وتفضيل أحدهما على الآخر يخلق تطرفا يضر بالاثنين معا ٠ والمسئولية الاجتماعية ، بهذه الأصول جميعها ، تصبح ضميرا اجتماعيا للمؤسسات المعاصرة تستوحى منه فكرها

وسلوكها · انها ، بهذا الضمير الاجتماعى ، تجعل من نفسها رقيبا وحسيبا، فيصبح بنيانها بكل حركته ومعاملاته وعلاقاته محسوبا ومدروسا ·

سادسا : تنظر المؤسسات المعاصرة ، بمسؤليتها الاجتماعية ، الى الفرد كوحدة أولى لجماهيرها النوعية نظرة شاملة على أساس أنه كيان اجتماعى متكامل ، له جانب مادى يتمثل فى حاجاته الفسيولوجية التى يحقق اشباعها ما يسمى بالامان الاقتصادى ، وله ايضا جانب معنوى يتمثل فى حاجاته النفسية أو الاجتماعية والتى يحقق اشباعها ما يسمى بالأمان النفسى أو الاجتماعى داخل نفسه وبيئته ·

ويحتاج الفرد الى الأمان بكل معانية داخل البيئة التى ينتمى اليها ، سواء كانت بيئة عمل أو بيئة اجتماعية · والتوازن فى اشباع الحاجات المعبرة عن كل هذه المعانى ، هو الذى يحقق للفرد شخصية متزنة وايجابية · وتتضح أهمية هذا التوازن وضرورته الملحة على ضوء ما نتج عن التغيرات الاجتماعية داخل المؤسسات المعاصرة وحولها من آثار سلبية على الفرد ماديا وعقليا ونفسيا ومعنويا ، هذا من ناحية ·

كما أن هذا الكيان المتكامل والمتزن للفرد يتفاعل مع كيانات متكاملة أخرى لأفراد آخرين بحكم انتمائه الى جمهور نوعى معين أو أكثر من جمهور نوعى · وهذا التفاعل بين المصالح الفردية والجماعية يتطلب توازنا آخر لا يقل عن التوازن المرغوب بين الحاجات الفسيولوجية والنفسية أو الاجتماعية لكل فرد · وهذا من ناحية ثانية ·

ثم ان قدرا من اشباع الحاجات الفسيولوجية والنفسية أو الاجتماعية للفرد يتم بارتباطات وعلاقات يكونها الفرد مع أفراد آخرين أو جماعات أخرى داخل البيئة الاجتماعية التى ينتمى اليها · وقد تكون هذه البيئة الاجتماعية مغايرة أحيانا عن البيئة الاجتماعية للمؤسسة التى يكون الفرد عضوا فيها ولو مؤقتا ، كما يحدث فى حالة المؤسسات العسكرية مثلا · وهذه الارتباطات والعلاقات ذات الأهمية المتميزة للفرد تدخل ايضا فى الاعتبار كجزء من النظرة الشاملة الى الفرد ككيان متكامل · وهذا من ناحية ثالثة ·

سابعا : يقوم الالتزام بالمسئولية الاجتماعية المحدودة من قبل المشروعات الصناعية ، فيما توصل اليه الباحثون الرأسماليون ، على نظرة وظيفية نفعية تبادلية · (١١) بمعنى أن كل مشروع صناعى عليه أن يساعد بيئته

(11) Eilbirt, H. and R. Parkit, Op. Cit. pp: 6 - 8

الاجتماعية على مواجهة مشكلاتها حتى تقدم له فى المستقبل عمالا أفضل وجماهير نوعية أفضل ٠ وهذه النظرة ليست غريبة على الفكر الرأسمالى ٠

بينما يقوم الالتزام بالمسئولية الاجتماعية الشاملة ، كما نتصورها هنا، على نظرة خلقية أو معنوية مستمدة مما ينبغى أن تقوم عليه العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل كل مجتمع انسانى ٠ فليس مطلوبا من الفرد مثلا أن يكون أمينا على مصالح الآخرين لكى يستفيد ماديا من أمانته ، ولكن لأن الأمانة فى حدذاتها قيمة اجتماعية ومعنوية ينبغى الحرص عليها من أجل سلامة الحياة الاجتماعية المشتركة ونظافتها ٠

والفرق بين النظرتين جوهرى وله مغزاه بالنسبة لدوام الالتزام واستمراره ففى الفكر الرأسمالى يصبح التزام المؤسسات بالمسئولية الاجتماعية وقتيا طالما أن العائد المادى قائم ومستمر ، بينما الالتزام كما نتصوره هنا دائم ، لأن القيم والمثل صفات يكتسبها الانسان ، وتصبح سمة أساسية محفورة بعمق فى شخصيته ، يتمسك بها قدر تمسكه بالحياة ذاتها ٠ وهذا ما نقصده بالالتزام الخلقى أو المعنوى ٠

تلك كانت أهم الخطوط العامة التى تشكل المضمون الفكرى للمسئولية الاجتماعية كأيداوجية اجتماعية للمؤسسات المعاصرة ٠ وهى اذا كانت خطوطا تتعدى ما بين هذه المؤسسات من فروق واختلافات لتواجه جوهر قضية الجانب الانسانى لها، الا أنها عند التطبيق تثير نقطتين بارزتين : احداهما، تمس الطبائع الخاصة لهذه المؤسسات وماتعنية هذه الخطوط العامة فى مواجهة كل طبيعة منها ٠ وثانيتهما ، تمس التغيرات التى تتعرض لها هذه المؤسسات والآثار الناتجة عنها كمتطلبات حتمية للتطبيق ٠ ولاشك أن النقطتين معا تتكاملان لتوضحا حتمية التفاعل بين الفكر والسلوك داخل اطار من الخطوط العامة لهذه الايدلوجية فى مواجهة كل مؤسسة على حدة ٠

تأثير الطبائع الخاصة للمؤسسات :

نظرا لأن طبيعة العلاقة السلبية بين الفرد والمؤسسة وآثارها ، هى مضمون قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ، فانه يمكن تقسيم هذه المؤسسات فى مواجهة جماهيرها الى قسمين رئيسيين : أولهما يشمل مؤسسات تبدو ككيانات كاملة تطغى على الوحدات الجزئية المتفرعة عنها ، وتنظر اليها الجماهير ككل متكامل ، كالجيش والشرطة ،وهى مؤسسات لها

حساسيتها كرمز تتمثل فيه كل معانى نوعية العـــلاقة بين الفرد والدولة فى مجتمع معين ٠

وثانيهما يشمل مؤسسات تأخذ كل وحدة من وحداتها ســمات مميزة تعطيها قدرا من الاستقلال فى نظر الجماهير العاملة فيها والمتعاملة معهـــا ، فالتركيز هنـــا على الوحدة وليس على الكل الذى تنتمى اليه ٠ فالجمـــاهير فى مواجهة شركة صناعية لا تنظر الى وزارة الصناعة كلها ، ولكنها تنظر الى هذه الشركة الصناعية أو تلك ، وفى مواجهة مستشفى أو وحدة صحية لا تنظر الى وزارة الصحة ولكنها تنظر الى هذا المستشفى أو هذه الوحدة الصحية ، وكذلك الحال فى مواجهة المسجد أو المدرسة ٠ ان احساس الجمـــاهير بهـــذه الوحدات أقوى من احساسها بالكل الذى تنتمى اليه هذه الوحدات ٠ ولذلك فهذه المؤسسات ووحداتها لها مغزى هام كرمز للانتماء المحلى ، وهو لا يتعارض مع الانتماء العام للدولة ، وان كانت له خطورته اذا زادت قوته على درجة معينة٠

ثم ان هناك فرقا جوهريا بين هذين القسمين من المؤسسات فى مواجهة ما يعنيه كل من الانتماء العام والانتماء المحلى ٠ فالانتماء العام يعطى لمؤسسات القسم الأول بيئات اجتماعية غير واضحة المعالم وغير محدودة ، بينما الانتماء المحلى يعطى لمؤسسات القسم الثانى بيئات اجتماعية واضـــحة ومحدودة ٠ وهذا الفرق الجوهرى يجعل التطبيق فى مواجهة القسم الأول صعبا ، بينمـــا يجعله أكثر ســـهولة فى مواجهة القســـم الثانى ، وان كان فى الحالتين يعطى للطبائع الخاصة للمؤسسات المعاصرة أهمية ذات مغزى ٠

وعند تحليلنا للكيفية التى تؤثر بها الطبائع الخاصــــة للمؤسســـات المعاصرة على المضمون الفكرى العام للمسئولية الاجتمـــاعية ، نجد ضرورة الالتجاء الى نماذج من المجتمع المصرى ، فهذا المجتمع فوق انه مجتمع الباحث ، فانه مجتمع نام ، وللمسئولية الاجتماعية مغزى هام فى المجتمعات النامية ٠ فالمسئولية الاجتماعية ضرورة حضارية فى المجتمعات المتقدمة ، ولكنها ضرورة حياة فى المجتمعات النامية ٠ انها تصـــحيح لمسار حضـــارى فى المجتمعات المتقدمة ، لكنها أساس لبناء حضارى متكامل فى المجتمعات النامية ٠

ثم اننا لا نستطيع أن نتناول كل مؤسسة ، نحلل طبيعتها وكيفية تأثيرها ، فهذا أمر يتطلب أبحاثا عديدة تخرج عن حدود الهـدف من البحث

الذى نحن بصدده · ذلك لأن المؤسسات المعاصرة تتسع وتتنوع باتساع مجالات الأنشطة الانسانية وتنوعها ، ولكل مؤسسة منها ظروفها الى جانب طبيعتها · ومن هنا كان التمثيل ضرورة تحقق الهدف ولاتضر به ·

وبناء على الاعتبارات السابقة ، نستطيع أن نتناول القوات المسلحة كنموذج للمؤسسات المتكاملة ، وأن نتناول المسجد كوحدة لمؤسسة دينية ، وهى من المؤسسات التى لوحداتها كيان له استقلاله وتميزه فى نظر الجماهير العاملة فيه والمتعاملة معه · وبالمقارنة بين هذين النموذجين يمكن أن تتضح الكيفية التى تؤثر بها الطبائع الخاصة للمؤسسات المعاصرة على المضمون الفكرى للمسئولية الاجتماعية · (١٢) وذلك كما يلى :

(أ) ـ القوات المسلحة المصرية كمؤسسة عسكرية :

الجيوش لا تصنعها الانتصارات فحسب ، ولكن يصنعها أيضا ما تصل اليه من بعد نفسى بين جماهير مجتمعاتها التى تحميها وبين جماهير المجتمعات المحيطة بكل مجتمع منها سواء كانت متعاونة أو متصارعة أو طامعة· بل ان هذا البعد النفسى قد يصنع لهذه الجيوش انتصاراتها دون أن تتقدم خطوة واحدة أو تطلق رصاصة واحدة · ولئن كانت هذه الحقيقة العلمية لها أصولها التاريخية البعيدة ، فان الأسس التى ينبغى أن تقوم عليها منذ بداية النصف الثانى من القرن العشرين هى التى تعطيها مزيدا من الاهمية والأصالة·

ولقد جاء فى أحد التقارير العسكرية الأمريكية الحديثة ، انه على ضوء الموقف الرهن ، ينبغى أن يكون للقوات المسلحة الأمريكية هدفان : أحدهما منع العدوان والآخر كسب ثقة الأصدقاء والحلفاء واحترامهم · واذا كان تحقيق هذين الهدفين يعتمد على حقيقة القوة العسكرية للقوات المسلحة الأمريكية ، فانه لا يمكن افتراض امكانية تحقيقهما على أساس من الاعتبارات العسكرية وحدها ، لأن منع العدوان من ناحية ، واكتساب الثقة والاحترام من ناحية ثانية لا يتحققان باستخدام القوة العسكرية فقط ، وانما يتحققان أيضا

---

(١٢) تناولنا تطبيق المسئولية الاجتماعية على المشروعات الصناعية فى بحث مستقل ، يمكن الرجوع اليه لمزيد من المقارنة · وهذا البحث بعنوان : العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية · القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٨١ · ص ١٥٨ ـ ١٦٤ ·

من خلال الصورة الحسنة التى تكونها الشعوب الأجنبية وزعماؤها عن القوة العسكرية الأمريكية ٠ (١٣)

ويحدد هذا التقرير العسكرى الأمريكى بوضوح الأسس التى يقوم عليها هذا البعد النفسى الذى تحقق به الجيوش المعاصرة أهدافها ٠ فهو ، يقوم على خلق الصورة الحسنة ودعمها فى أذهان أفراد المجتمع وجماعاته ومؤسساته فى الداخل وفى أذهان الشعوب الأخرى المحيطة بهذا المجتمع أو ذاك فى دوائر جغرافية تتسع باتساع مصالحه وتشعبها ، وان كان ما حدث فى العالم من ثورات وطفرات فى وسائل الاتصال والمواصلات ، وما يحدث فيه من صراع القوة وتوسيع النفوذ على حساب المجتمعات الصغيرة والنامية يقلل بشكل واضح ومباشر من الأهمية النسبية للدوائر الجغرافية الممثلة لمصالح كل مجتمع معاصر بصفة عامة ، هذا من ناحية ٠ ثم ان هذه الصورة الحسنة ينبغى أن تقوم على حقيقة القوة التى يتمتع بها كل جيش منها ، وهذا من ناحية ثانية ٠

والقوة هنا تعنى قوة الفرد وقوة السلاح ٠ واذا كانت قوة السلاح تعنى توفير السلاح المتطور وتمكين الفرد المجند من استيعاب هذا السلاح المتطور واكتساب قدرات التعامل معه والتوافق مع متطلبات استخدامه ، فان قوة الفرد هى محور القضية هنا وخاصة فى المجتمعات النامية ٠ ذلك لأنه اذا كانت قوة الفرد العضوية والنفسية لازمة وضرورية لقوة السلاح ، فان قوة الفرد بشقيها تقف دونها ظروف معوقة فرضت على هذه المجتمعات النامية بحكم درجة تطورها وبحكم الكيفية التى دفعت بها هذا التطور خلال السنوات الأخيرة ٠

ولما كان المجتمع المصرى احد هذه المجتمعات النامية ، فان تحقيق قوة الفردة يمثل تحديا أمام قواته المسلحة ، وهى تحاول أن تحقق لنفسها بعدا نفسيا على أسس علمية معاصرة ٠ ولعل الظروف الراهنة التى تعطى للقوات المسلحة أهمية بالغة وسط ظروف ومتغيرات دولية بالغة التعقيد ، هى التى تعطى القضية أبعادها الخطيرة ، وهى التى تعطى لها أيضا ضرورتها الملحة كقضية علمية فى مجالات الإدارة والاتصال والعلاقات العامة ٠

---

(13) Crespi, L. " Some Observations on The Concept of Image Public Opinion Quarterly, Vol. 25, No 1, Spring 1961. p. 11 .

وقد يكون من المنطقى أن نلقى نظرة سريعة الى الخلفية الثقافية المشكلة لشخصية الفرد وقوته فى المجتمع المصرى كمدخل ملائم الى تحديد الكيفية التى يمكن أن يعاد بها بناء هذا الفرد على أسس علمية سليمة • ذلك لأن معرفة الأسباب الكامنة وراء مشكلة معينة تكشف الطريق أمام الحل الأنسب لها • وهذه معطية علمية وواقعية لا خلاف عليها •

واذا نحينا جانبا الأصول التاريخية البعيدة لمشكلة الانسان المصرى رغم أهميتها الحيوية فى تشكيل شخصيته ونفسيته على أساس أن المقام لا يسمح هنا بالغوص الى كل هذه الأعماق البعيدة ، فاننا سوف نجد أمامنا ، فيما اصطلح عليه الباحثون والمؤرخون بتسميته بالتاريخ المصرى المعاصر ، مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية التى اجتمعت على هذا الانسان المصرى وشكلت بتاثيراتها السلبية المختلفة قوام شخصية انسانية فقدت الى حد كبير عناصر لازمة لسلامتها واتزانها واستقرارها ، كما فقدت الى حد كبير عناصر لازمة لتطورها وتطوير مجتمعها معا فى وقت واحد •

وهذه الشخصية الانسانية هى التى انخرطت فى سلك العسكرية المصرية منذ أوائل القرن التاسع عشر ليتكون أول جيش مصرى معاصر ، على يد أسرة لا تملك من انتمائها الى تراب هذا الوطن الا بمقدار انتمائها الى كرسى الحكم فيه • ولقد تعاونت هذه الأسرة الحاكمة مع الاستعمار الذى ابتليت به مصر سنوات طويلة على وضع تقاليد عسكرية حرمت الفرد المجند من كل ما يعرف عن المصرى العريق من نخوة وأصالة وشهامة وعراقة ، فأصبحت الجندية أحمالا ثقيلة والانتماء اليها وصمة مهينة والانخراط فيها بلوى جسيمة •

وفى أوائل النصف الثانى من القرن العشرين ، تسلمت حكومة الثورة مجتمعا ممزقا وكيانا بشريا مفككا ، فحاولت أن تعيد بناءه على أسس فلسفية جديدة ، فكانت الفلسفة الديمقراطية الاشتراكية التى حاولت أن تواجه بها ما خلفته فلسفة المجتمع الرأسمالى الاقطاعى من سلبيات استشرت فى كيان المجتمع المصرى بأفراده وجماعاته ومؤسساته منذ أوائل القرن التاسع عشر •

غير أن المجتمع المصرى ، وهويلهث لتعويض سنوات تخلفه ، أخذ من فلسفته قشورها ولم يأخذ لبابها • فالديمقراطية اسلوب تربوى وليست فقط أسلوبا سياسيا • والاشتراكية اسلوب اجتماعى وليست فقط أسلوبا اقتصاديا • وكان التخطيط والتنفيذ لمشروعات التنمية انعكاسا اكثر تشويها لفلسفة المجتمع ، فكان التركيز على الماديات ، الظهور بأكثر من التركيز على

المعنويات والجوهر • وكانت النتيجة بعضا من التقدم المادى للبيئة على حساب التقدم المعنوى للانسان الذى يعيش فى هذه البيئة ، رغم أن كل الظروف التى دفعت الى نجاح الثورة سنة ١٩٥٢ تشير بوضوح الى أن تقدم المجتمع لن يتم الا بتطور البيئة والانسان معا • وأصبحنا بعد مرور الربع الثالث من القرن العشرين نصرخ من مشكلة اعادة بناء الانسان المصرى المعاصر •

وفى تقديرنا أن كل مؤسسات المجتمع المصرى مطالبة الآن بتدارك الفجوة فى تطبيق الفلسفة التى اصطلح عليها المجتمع بتطعيمها بما أسميناه بالمسئولية الاجتماعية • فلقد ساهمت جميعها بقصد أو عن غير قصد فى خلق هذه المشكلة البشرية • ولن نصل بهذا المجتمع الى أول الطريق الصحيح المؤدى الى تقدمه واستعادة مكانته فى الحضارة الانسانية ، الا اذا ساهمت جميع المؤسسات المصرية فى اعادة بناء الانسان المصرى على أسس علمية ايجابية ، تعيد اليه كل صفات الاتزان والاستقرار ، كما تعيد اليه كل دوافع التطور والطموح •

وهذا هو الوجه الآخر لدور القوات المسلحة المصرية كاحدى هذه المؤسسات المتخصصة ذات الطبيعة الخاصة ، حتى يجتمع لها قوة الفرد الى جانب قوة السلاح ، فتملك الأسس الواقعية لما ينبغى أن تصل اليه من بعد نفسى بين جماهير المجتمع المصرى وجماهير المجتمعات الأخرى المحيطة بها باتساع المصالح المصرية ذاتها وتشعبها فى عالم أصبح لا يعترف بالعزلة والانطوائية والانكماش داخل الذات •

وليس من شك فى ان اعادة النظر فى ايدلوجية المجتمع المصرى ، بحيث تعبر عن كل المعانى المقصودة بها فى مواجهة المجتمع بكل مؤسساته ، هو الخطوة الأولى الى اعادة بناء الانسان المصرى • ولا شك أيضا فى أن المبادىء الانسانية التى تقوم عليها المسئولية الاجتماعية يمكن أن تعيد الى هذه الأيدلوجية أصالتها، فتتعمق فكر الفرد وروحه وسلوكه ، سواءكان ذلك الفرد عاديا أم اعتباريا•وتأتى الخطوة الثانية،لكى تتحمل كل مؤسسة ، بحسب طبيعتها وامكاناتها ، نصيبها داخل اطار من التنظيم الجماعى على مستوى المجتمع كله • وهنا نجد المسئولية الاجتماعية للقوات المسلحة كمؤسسة عسكرية مصرية متمثله فى الخطوط العامة التالية :

١ ــ القوات المسلحة جهاز له حساسيته تجاه كل ما يجرى فى المجتمع وكل ما يصل اليه المجتمع • ومن هذا الاتصال العضوى تستمد القوات المسلحة أهدافا لوظيفتها وقوة مادية وبشرية تحقق بها هذه الأهداف • غير أنه لم يعد مقبولا القول بأنه على قدر ما يعطيها المجتمع تمارس القوات المسلحة وظيفتها داخله ومن أجله ، ولكن ظروف المجتمع المصرى كمجتمع نام تتطلب القول بأن القوات المسلحة عليها أن تسهم فى زيادة الطاقة التى يستطيع بها المجتمع أن يعطى لأفراده وجماعاته ومؤسساته فى الداخل ولعالمه المحيط به فى الخارج • وهذا هو المدخل الى المسئولية الاجتماعية للقوات المسلحة •

٢ ــ لقد عاش الفرد فى مصر سنوات طويلة وهو فى حالة انفصام بينه وبين مجتمعه • وجوهر الوظيفة الاجتماعية للقوات المسلحة كمؤسسة متخصصة هو أن تعيد الالتئام بين الفرد والمجتمع داخل نفسية الفرد وعقليته • واذا توافق الفرد مع مجتمعه ، فانه من السهل بعد ذلك أن يسهم فى تأدية الوظيفة الاجتماعية لقواته المسلحة • وتوافق الفرد مع مجتمعه يأتى عندما يحس الفرد ويقتنع بأنه لا تعارض بين مصالحة الخاصة والمصالح العامة لمجتمعه بصفة عامة أو بينها وبين مصالح قواته المسلحة بصفة خاصة •

٣ ــ يكفى أن القوات المسلحة أطلقت على الفترة التى يجند فيها الفرد صفة الاجبار لسنوات طويلة ، وهى صفة بغيضة على النفس الانسانية ، فما بالنا بتطبيق هذه الصفة فى الوقت الذى لا يشعر فيه الفرد بالانتماء الحقيقى والمقنع الى مجتمعه • ان احساس الفرد واقتناعه بأن فترة تجنيده تخدم مصالحه الخاصة كما تخدم مصالح المجتمع بصفة عامة والوظيفة الاجتماعية لقواته المسلحة بصفة خاصة يمكن أن يهيىء بيئة صالحة لتحقيق التوافق بين الفرد والمجتمع ، وبينه وبين قواته المسلحة •

٤ ــ كل فرد مجند أو عامل فى القوات المسلحة المصرية له مصالحه الأساسية متمثلة فى حاجاته المادية والمعنوية ، ولا ينبغى أن يشعر الفرد وخاصة المجند أن الفترة التى يقضيها بين القوات المسلحة كسكين حاد يقطع بدون رحمة كل الخيوط التى تربطه بحياته الخاصة والعامة ، فتتوقف كل

سبلها أو تسوء انتظار للانتهاء منها • بل ينبغى أن يشعر الفرد أن هـذه الفترة استمرار لحياته الخاصة والعامة وتطوير لها ودعم لها • وهذا يعيد اليه توازنه النفسى والشخصى •

٥ – ينبغى أن تنطلق كل قيم القوات المسلحة وتقاليدها وسياساتها واجراءاتها ومعاملاتها وعلاقاتها مع جماهيرها الداخلية المجندة والعاملة من منطقة المصالح المشتركة التى تجمع بين المصالح الأساسية لهذه الجماهير وانتماءاتها الاجتماعية الى جانب مقتضيات تأدية الوظيفة الاجتماعية للقوات المسلحة ، فى توافق وتناسق وليس فقط من المنطقة الخاصة بمقتضيات وظيفتها الاجتماعية كما يحدث الآن •

فاذا كانت الطاعة للأوامر العسكرية مثلا ضرورة تفرضها متطلبات الوظيفة الاجتماعية للقوات المسلحة ، فان هذه الطاعة تعنى جزءا من تعويد الفرد على النظام ، والنظام فى حد ذاته أساس للحياة الاجتماعية السليمة للفرد والمجتمع ، ومن هذه الزاوية تكون طاعة الفرد للأوامر عن اقتناع بضرورتها لحياته الخاصة ولحياته العامة وليست نوعا من العبودية التى تفرض عليه فترة يظل يلعنها طوال حياته • وتطبيق هذه الزاوية المشتركة سوف يفرض تغييرات جوهرية مغايرة لما يسود الآن كانعكاس للزاوية الخاصة •

٦ – كل فرد مجند أو عامل فى القوات المسلحة عضو فى أسرة وفى جماعات ومؤسسات أخرى كثيرة تشكل انتماءه الاجتماعى الذى يعتد به فى مواجهة الآخرين • وهذه الزاوية الاجتماعية للفرد ينبغى أن تدعم زاويته الانسانية الخاصة كمدخل لاحداث التوازن الاجتماعى فى نفسية الفرد وعقليته ، وكمدخل لتوثيق الصلات الاجتماعية الطبيعية بين القوات المسلحة كجهاز بشرى له اتصاله العضوى بالمجتمع وبين كل جماعات هذا المجتمع ومؤسساته •

ان هذه المبادىء العامة تفترض تعديلات فى التقاليد المتعارف عليها فى القوات المسلحة بشكل لا يخل بوظيفتها الاجتماعية من ناحية ويحقق لهذه المبادىء العامة تطبيقا سليما هادئا من ناحية ثانية • وبمعنى آخر تفترض هذه المبادىء العامة تحقيق التوافق بين ما تحتمه الضرورة من ضبط ونظام وطاعة واحترام وما تحتمه الظروف من أن تكون هذه المتطلبات نابعة من الوعى

والادراك والاقتناع والولاء الاجتماعى كصفات أساسية للفرد القوى المتزن عقليا ونفسيا واجتماعيا • وهذه معادلة ليس من الصعب تحقيقها ، وان كانت تتطلب مزيدا من الدراسات •

(ب) المسجد فى مصر كوحدة لمؤسسة دينية :

المسجد فى حياة أمة لها تراثها الثقافى الأصيل يمثل رمزا ورســـالة • والمسجد كرمز ، ظل منذ قرون طويلة دليلا على عمق الشعور الدينى فى نفسية المصرى ووجدانه • ولكنه كرسالة ، ارتفعت على أبوابه علامة استفهام كبيرة وسط ظروف سياسية واجتماعية عاشها المجتمع المصرى ، ولا تزال آثارها باقية فيما نسميه اليوم بمشكلة بناء الانسان المصرى المعاصر •

ولا أحد ينكر أن المسجد لعب دورا مباشرا فى بروز هذه المشكلة وتبلورها • فلقد ظل فى أغلب حقب التطور السياسى والاجتماعى للمجتمع المصرى جامدا أمام ظروف ومشكلات أفقدت الفرد توازنه العقـــلى والنفسى ، كما أفقدته قدرته على التوافق مع نفسه ومجتمعه وعصره • وليست الظواهر الاجتماعية غير السوية كالجماعات الدينية المتطرفة والخروج فى مجالات كثيرة عن الأصول الاسلامية السليمة الا أدلة واقعية على ذلك •

ولئن كانت رسالة المسجد ذات طابع دينى فى مضــــمونها واصـــولها وتستهدف دعم الدين بنشره وتعميقه فى النفوس والعقول والســـلوك ، فان الظروف التى يمر بها المجتمع وما يترتب عنها من مشكلات تهز قيم الفـــرد وتقاليده ومثله وأنماط سلوكه ، وتتركه فى صراع داخلى مؤثر الى حد التدمير أحيانا ، تفرض أن يؤدى المسجد رسالته داخل اطار اجتماعى • وبمعنى آخر أن يؤدى رسالته الدينية داخل اطار من مسئوليته الاجتماعية • وهذا ما ينبغى أن يكون عليه مضمون دوره الجديد فى المجتمع المصرى المعاصر •

وليست صفة الجدة هنا منسوبة الى دور المسجد بقدر ما هى منسوبة الى تجدد الحاجة اليه والحاحها • فان هذه الزاوية من النظر الى دور المسجد فى المجتمع المصرى ، كان من المفروض أن تجد تطبيقها منذ سنوات طويلة حتى لا يكون المسجد فى واد ، والمجتمع بظروفه وتياراته وتغيراته ومشكلاته فى واد آخر ، وبينهما فرد يتمزق ، وبتمزقه تتبدد آمال أمة بأسرها فى التطور

الأمن والتقدم المتزن • فالفرد هو اللبنة الأولى فى بناء المجتمع ، وبصلاحه يصلح بناء المجتمع كله • وهذه مسلمة لا جدال فيها •

ولعل ما يعطى لهذا الدور الجديد ابعاده الحقيقية ان الدين الاسلامى لا ينظم الصلة بين الانسان وخالقه فحسب ، ولكنه ينظم أيضا صلة الانسان بمجتمعه بكل جوانبها الاجتماعية والسياسية • فهو ينظم علاقة الفرد بالحاكم كما ينظم علاقته بالجماعات التى ينتمى اليها داخل المجتمع وتربطه بها مصالح مشتركة ، بالاضافة الى أنه ينظم علاقته بنفسه • بل انه أدخل كل هذه العلاقات داخل اطار دينى ، بحيث اذا صلحت كان الفرد أقرب الى ربه ، واذا فسدت بعد عن ربه • لكن المسجد تحت ضغط ظروف معينة ساهم بطريقة مباشرة أحيانا وبطريقة غير مباشرة أحيانا أخرى فى غموض هذه الحقيقة ، وترك الفرد وحده يصارع الحياة بكل مغرياتها ومشكلاتها ومتاعبها فكانت النتيجة اسهاما مباشرا فى بروز مشكلة الانسان المصرى المعاصر كما نسميها • والأدلة على ذلك كثيرة ومتنوعة وتمتد لتغطى كل المجالات التى تشملها هذه الحقيقة •

فمثلا ، هناك مسائل لم يبت فيها الدعاة فى المساجد برأى قاطع كالجن وقدراتهم ونوعية الصلة التى يمكن أن تنشأ بين الانسان والجان وحدودها ان وجدت ، فكان هذا سببا فى ظهور المشعوذين والدجالين ، الذين وقف الفرد على أبوابهم بين الشك واليقين • ومسألة أخرى تتصل بالموالد وهى ذروة الاقبال على المشايخ والأولياء والتى أضعفت الرؤية الصحيحة للصلة بين الفرد وخالقه بما أوجدته داخل عقله ونفسه من صراع بين العقيدة الثابتة والعقيدة المهزوزة • ومسائل أخرى كثيرة ، وكلها تشير الى دور المسجد فى أبعاد الفرد عن التفكير العلمى السليم الذى يعطيه قدرات خلاقة على تطوير نفسه ومجتمعه •

وعلاقة الفرد بالحاكم مثال آخر • فلقد سعى الحكام منذ عصور الأمويين والعباسيين والفاطميين والأيوبيين والمماليك والأتراك الى الاعتماد على المسجد لكسب تأييد الجماهير لحكمهم وضمان ولائهم • وكان الأئمة والدعاة فى المساجد يدعون لهم مهما كانت نوعية هذا الحكم وسلامته ونزاهته • حتى ان الناس أساءت فهم الآية الكريمة « ••• وأطيعوا الله والرسول

وأولى الأمر منكم ٠ ، لأن هؤلاء الائمة والدعاة أساءوا تفسيرها واستخدامها ٠ مع ان عمر بن الخطاب رضوان الله عليه أبان حدود الطاعة للحكام عندما أعلن بحزم فى بداية ولايته « أطيعونى ما أطعت الله فيكم وقومونى اذا رأيتم فى اعوجاجا » ، وبذلك ، لعب المسجد دورا رئيسيا طوال تاريخ مصر المعاصر حتى أصبحت هذه العلاقة نوعا من الخضوع والتسليم والسلبية والعجز ٠ وهى كلها صفات تعكس اهتزاز القدوة الصالحة ، ولا تتفق مع روح الاسلام الحنيف ومضمون تعاليمه ٠

وتكفى اشارة بسيطة الى حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم ، والذى يقول فيه « المؤمن القوى أحب الى الله من المؤمن الضعيف ٠٠٠ » ، لكى ندرك الى أى حد تبتعد هذه الصفات التى توارثها الانسان المصرى فى علاقته بالحاكم عن روح الاسلام الحنيف ومضمون تعاليمه ٠ فمما لا شك أن القوة هنا فى حديث الرسول الكريم صلوات الله عليه وسلامه لا تعنى فقط القوة الجسمية ولكنها تعنى أيضا قوة العقيدة والنفس والروح والرأى والسلوك والعقل والقلب معا ٠ وهى كلها صفات تصنع الفرد القوى الحر الأبى الشجاع الذى يرى الحق حقا فيتبعه ويرى الباطل باطلا فيتجنبه ٠

ومثال ثالث يتصل بعلاقة الفرد بالجماعات التى ينتمى اليهـــا والتى تشكل مضمون علاقته بمجتمعه بصفة عامة ٠ وسوف نركز هنا على الفترة الأخيرة من تاريخ المجتمع المصرى والتى تبـــدأ مع بداية النصف الثـــانى من القرن العشرين ٠ فلقد بدأ المجتمع المصرى جهودا للتنمية ، كانت تتطلب اعداد الفرد القوى القادر على مواجهة متطلباتها ، والقادر على اســـتيعاب مضمونها ، والقادر على التوافق والتكيف مع نتائجها ٠ ولا ننكر أن الدين أحد العناصر الثقافية المؤثرة على عقلية الانسان المصرى ونفسيته ٠ فاذا أدركنا كيف فسرت كثير من أصوله وأسسه بالدرجة التى شكلت شخصية الانسان وسلوكه بطريقة تخالف التعاليم الأصيلة للدين الاسلامى الحنيف ، لأدركنا كيف كانت هذه التفسيرات الخاطئة أو المشوهة سببا فى عدم قدرة الفرد على التوافق مع الظروف المتغيرة فى مجتمعه ٠ وصحيح أن غياب الخطة المناسبة فكرا وتطبيقا والمتصلة بكيفية اعداد الفرد اعدادا سليما ومتوافقا مع هـــذه الظروف المتغيرة ، كان سببا فى غياب المناهج العملية الصحيحة لأدوار كثير من الوسائل التعليمية والتربوية والاعلامية ، الا أن هذا لا يبرر عجز المسجد

بالذات ، لأنه حتى فى غياب هذه الخطة ومناهجها العملية ، فان الدين الاسلامى يكفيه هذا ولا يعفيه منه ٠

وأخيرا ، نأتى الى مثال رابع يتصل بعلاقة الفرد بنفسه ، اى يتصل بالكيفية التى يرى بها الفرد عاداته وتقاليده ومثله وعرفه وأنماط سلوكه المقبولة ٠ ولا ننكر هنا أن موجات الاستعمار بشتى جنسياتها وموجات الاحتكاك بالحضارة الأوربية الى جانب تهافت وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف والمجلات والكتب والأفلام على تعميق الآثار المترتبة على هذه الموجات ، أغرقت الفرد بدوامات فكرية وسلوكية هزت كثيرا من عاداته وقيمه وتقاليده ومثله وأنماط سلوكه ، فأصبح يتغاضى عن كثير مما يخالف التعاليم الأصيلة لدينه ٠ فأين كان المسجد منذ سنوات طويلة والفرد يصارع وحدة تيارات جارفة ولا يقدر على مقاومتها فيطفو احيانا ويغوص فى كثير من الأحايين ٠

ان هذه الأمثلة وغيرها كثير ، تشير بوضوح الى أن الفرد عاش حالة من التمزق بين ظروف ومتغيرات يصارعها وتصرعه فى حياته اليومية ، وبين أقوال يسمعها تتردد عندما يزور المسجد أو يلجأ اليه ٠ فلا هو يجد فى المسجد السبيل الى نجاته ، ولاهو قادر على استيعاب ما يجرى حوله ٠ ومن هنا كان تأثير المسجد مباشرا على بروز مشكلة الانسان المصرى المعاصر ذات الشخصية القلقة والمضطربة وغير المتزنة وغير القادرة على التوافق مع نفسها ومجتمعها وعصرها ٠ وهنا نعود الى التساؤل عن الكيفية التى يمكن أن يمارس بها المسجد دوره من زاوية جديدة لتعود اليه فعاليته وايجابيته وقدرته على خلق الانسان القوى الذى يستطيع أن يطور نفسه ومجتمعه ويسهم فى حضارة عصره ؟ !

لقد قلنا أن الدور الجديد للمسجد فى المجتمع المصرى المعاصر يقوم على أداء وظيفتة الدينية داخل اطار من مسئوليته الاجتماعية ٠ وهذا فى تقريرنا ما يجسم المسجد كرسالة وسط الظروف والمشكلات والمتغيرات الاجتماعية ، التى تحبط بالفرد داخل هذا المجتمع ٠ وواضح أن رسالة المسجد هنا جزء من رسالة عامة ينبغى أن تتحمل كل مؤسسة نصيبها منها فى تناسق وتوافق ، اذا أردنا للانسان المصرى أن يخرج من قوقعة مشكلته الى الأفق الرحب ، لينطلق بنفسة وبمجتمعه الى حضارة اكثر أمنا وأمانا واتزانا ٠ ويمكن أن نحدد المسئولية الاجتماعية للمسجد فى الخطوط العامة التالية :

١ ـ ينطلق مفهوم المسئولية الاجتماعية للمسجد من مكانته فى المجتمع٠ انه ليس قارب نجاة يحمل الناس الى شاطىء الآخرة وتنقطع صلتهم بشاطىء الدنيا ، ولكنه قنطرة ترتكز احدى دعامتيها على شاطىء الدنيا والأخرى على شاطىء الآخرة ٠ انه من هذا الموقع يجمع بين الدنيا والآخرة ويصل بينهما فى توازن وتناسق ، ومن يدخله يعطيه هذا الاحساس المتوازن والمتناسق فى نظرة واحدة وعميقة ٠

٢ ـ هذا الموقع يفرض على المسجد أن يتحول الى بوتقة تنصهر داخلها متطلبات الدنيا ومتطلبات الآخرة ، وتتفاعل ليخرج منها مزيج جديد ذو سمات جديدة ولكن عناصرها أصيلة ٠ ان هذه السمات الجديدة تحقق المصالحة داخل نفس الفرد وعقله وبينه وبين نفسه وخالقه وحاكمه ومجتمعه وعصره ٠

٣ ـ لا يمكن أن نتصور تحقيق النقطة السابقة الا اذا تصورنا تحقيق تناسق بين فلسفة المجتمع كله وبين هذه السمات الجديدة ٠ فمن الأخطاء التى نقع فيها كل يوم مثلا أن تستبيح وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون والأفلام أفكارا تصل الى درجة التعارض بينها وبين ما يراه رجال الدين من أصول الاسلام الحنيف ٠ وهذا فى حد ذاته دليل على وجود تباعد حقيقى بين ما يسير عليه المجتمع فى كثير من جوانبه التى تشكل فكره وسلوكه وبين ما يدعو اليه رجال الدين ٠ وهذا الوضع من شأنه أن يؤدى الى تمزق فى أوصال المجتمع وبروز الظواهر غير السوية ونموها وتضخمها ٠

٤ ـ الدعاة فى المساجد قدوة لروادها ٠ ولايمكن تصور أن تتحقق فيهم القدوة الصالحة طالما أنهم يعانون مما يعانى منه الانسان المصرى المعاصر بصفة عامة ٠ فهم بشر ولهم مصالحهم الأساسية الفسيولوجية والاجتماعية والنفسية ولابد أن يتحقق لهم التوازن النفسى والعقلى بتحقيق هذه المصالح الأساسية ، حتى تكون دعوتهم عن اقتناع بالقلب واللسان معا ٠

٥ ـ المسجد من موقعه الاجتماعى وسيلة اتصال جماهيرية تربوية ٠ ولايمكن تصور ألا تجد فيه الجماهير فى المنطقة المحيطة به راحتها النفسية والعقلية ٠ وهذه النقطة لها وجهان ، فهى تعنى أن يتحقق التفاعل بين المسجد

وجماهير مجتمعة المحلى المحيط به ، من ناحية · وتعنى أيضا أن ينظر المسجد الى جماهيره على انهم كائنات اجتماعية لا تستطيع أن تنفصل عن حياتها المشتركة بكل ما يجرى فيها من ظروف ومشكلات ومتغيرات ، وهذا من ناحية ثانية · ومن هنا يتكامل الوجهان معا فى نظرة مشتركة واحدة الى الانسان المتردد على المسجد · وهذا تحد يفرض نفسه على الدور الجديد للمسجد فى المجتمع المصرى ·

٦ – تفترض المسئولية الاجتماعية هنا تنظيما للمسجد يغير من المفاهيم السائدة ويعيد اليه انتماءه الطبيعى الى مجتمعه ، كما يعيد اليه صلته العضوية بالمؤسسات الأخرى فى المجتمع بصفة عامة والمؤسسات الدينية الأخرى بصفة خاصة وبكل مستوياتها · وهذا التنظيم يوفر للمسجد كيانا ذاتيا متفاعلا ، يأخذ ويعطى ، ويؤثر ويتأثر ، ويربى ويثرى تعاليمه وأساليبه · وهى كلها عناصر ضرورية وحيوية وأساسية ولا غناء عنها ·

ان هذه الأفكار التى تقوم عليها المسئولية الاجتماعية للمسجد تعطى تصورا عاما للكيفية التى يمكن أن يؤدى بها المسجد دوره من زاوية اجتماعية انسانية· ولاشك أن تطبيق هذه الأفكار يتطلب منهجا عمليا منظما يعطى للمسجد واقعا سليما يوفر له الجلال والاحترام والقدوة الصالحة · فهناك تجاوزات تمثل اخلالا خطيرا بهذه الصفات الواجبة · وليكن هذا الواقع السليم هو الأرض الصلبة التى منها ينطلق المسجد الى اداء دوره الجديد فى المجتمع المصرى ·

وبذلك ننتهى الى أن مقارنة بسيطة بين التأثير الذى مارسته الطبيعة الخاصة لمؤسسة عسكرية والطبيعة الخاصة لمؤسسة دينية ، وشتان بين الطبيعتين ، تعطى انطباعا سريعا وصحيحا بأن المضمون الفكرى للمسئولية الاجتماعية صالح للتطبيق على كل المؤسسات المعاصرة مهما كانت طبيعتها ، وأن تأثير الطبيعة الخاصة لكل مؤسسة منها يعطى لهذا المضمون الفكرى لونا خاصا لا يؤثر على جوهره ، وانما يزيد من أبعاده وأعماقه بما يتناسب مع عمق القضية الانسانية التى يقف فى مواجهتها ·

المتطلبات العامة للتطبيق :

ان التداخل بين المؤسسات المعاصرة والاعتماد المتبادل بينها وأساليب الاحتكاك والتفاعل الاجتماعى التى تمارسها ، كلها عوامل فرضت حتمية وجود

متطلبات عامة للتطبيق ، تشكل اطارا مشتركا لكل هذه المؤسسات المنتمية الى مجتمع معين ، على أن يوفر هذا الاطار المشترك للمسئولية وضوح الهدف وعمومية الالتزام وعمق الاقتناع وسلامة الممارسة وعدالة النتائج ٠ وهى صفات حيوية لن تجد المسئولية الاجتماعية بدونها أذانا تسمع وعقولا تفقه ٠ فرغم جسامة قضية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات وخطورتها ، الا أن الصراع والتدافع والتناحر كسمات تميز الحياة الاجتماعية المشتركة ، لا تسمح لأى منها أن تلتفت الى أية عواطف أو مشاعر انسانية مهما كان نبلها ، لكى تترك المؤسسات الأخرى تتفوق عليها أو تصرعها ، سواء على المستوى المحلى أو الدولى ٠

ولعل الفكر الرأسمالى فيما توصل اليه من مسئولية اجتماعية محدودة وبما نتج عن تطبيقها من سلبيات ، هو الذى أشار الى أهمية هذه المتطلبات العامة للتطبيق ، باشارته لمشكلة التكاليف الاضافية التى قد تتحملها المشروعات الصناعية فى حالة الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية ٠ فقد جاء فى الفروض الخمسة التى تقوم عليها المسئولية الاجتماعية للمشروعات الصناعية والتى حددها كيث دافيس K. Davis فى دراسة له ، أنه من العدل أن يتحمل المستهلك تكاليف الأثر الاجتماعى لسلعة ما على أساس أن سعر السلعة يشتمل على كل تكاليفها ٠ (١٤) وهذا يعنى أن ما تتحمله المشروعات الصناعية من نفقات نتيجة لتحملها المسئوليتها الاجتماعية فمواجهة المشكلاتالاجتماعية فى بيئتها ينبغى أن تضاف الى سعر السلعة لكى يتحملها المستهلك ، حتى لا تؤثر هذه النفقات على قدرتها على المنافسة ٠

ولقد جاءت نتائج بعض الدرسات الميدانية لتؤكد أهمية هذا الفرض الذى ذهب اليه كيث دافيس K. Davis ففى دراسة قام بها استانلى فانس S. Vance تبين أن المشروعات الصناعية النشيطة فى مجالات المسئولية الاجتماعية تسوء أوضاعها تدريجيا فى سوق الأوراق المالية ، مما يؤكد احتمال وجود تأثير ضار للمسئولية الاجتماعية على أرباح هذه المشروعات ٠ (١٥)

(14) Davis, k. ,, Five Propositions For Social Responsibility' ,, Business Horizons, Vol. 18, No, 3, June 1975. pp. 19 - 24

(15) Vance, S " Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks. ?" Management Review, August 1975. pp. 18 - 24.

ونظرا لأهمية هذا الفرض وما قد يترتب عليه من نتائج محتملة ،دعا المفكرون الرأسماليون من أمثال جوز باكمان J.Backman الى ضرورة تدخل الحكومة لتضع تنظيما جماعيا للمسئولية الاجتماعية فى مواجهة المشروعات الصناعية كلها ، تتحدد به أهداف واضحة ومحددة لها ، وتقتنع بها المشروعات الصناعية وتتعاون على تحقيقها على أن يترك لكل مشروع صناعى الحرية لكى يضع ما يناسبة من خطط لتنفيذ ما يخصه منها ٠ (١٦)

ولئن كانت النظرة المادية الى المسئولية الاجتماعية هى التى حكمت الفكر الرأسمالى فى اشارته الى التنظيم الجماعى كضرورة عامة للتطبيق ، ومن ثم جاءت المتطلبات العامة للتطبيق محدودة ، الا أنها اكدت على أهمية هذه المتطلبات العامة كاطار يحمى الالتزام بالمسئولية الاجتماعية من التآكل تحت وطأة حمى الصراع التى تميز المجتمع الرأسمالى بصفة عامة ٠

غير أن نظرتنا الى المسئولية الاجتماعية نظرة معنوية وتقوم على وحدة القضية التى تواجهها وعموميتها ٠ ان قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ليست قضية مؤسسة معينة ولا مجتمع بعينه ، انها قضية الانسان فى المجتمع المعاصر كله وفى مواجهة كل مؤسساته ٠ بل لانبالغ اذا قلنا انها قضية الحضارة الانسانية المعاصرة كلها ٠ ومن هنا كان التنظيم بكل أبعاده ضرورة ملحة ، اذا أريد للانسان أن يعيد الى حضارته توازنها واستقامتها ودوامها واطرادها ٠ هذا من ناحية ٠

ثم ان الطبائع الخاصة للمؤسسات وتاثيرها على المضمون الفكرى للمسئولية الاجتماعية ، يعطى قدرا من التباين والتفاوت عند التطبيق فى مواجهة كل مؤسسة منها ٠ ومع ضرورة التكامل بين أدوار هذه المؤسسات فى مواجهة قضية الجانب الانسانى لها ولمجتمعها ، فان التنظيم هنا يصبح ضرورة حيوية ليس من زاوية الخوف من تأثير التكاليف المادية على قدراتها الذاتية ، ولكن من زاوية العدالة فى الممارسة والتنسيق فى المواجهة وتضخيم القوة المؤثرة ٠ فالقضية عامة والضربات العشوائية المنفردة هنا وهناك لا تجدى معها ولا تفيد ولا تحقق نتائج كاملة ٠ وهذا من ناحية ثانية ٠

(16) Backman, J. Social Responsibility and Accountability. New york : New york University Press, 1975. pp. 1-2.

وبذلك ، يكون التنظيم الجماعى أشمل واكثر ضرورة والحاحا • ثم انه لا يعنى تنسيقا بين المشروعات الصناعية وحدها ، وانما يعنى تغييرا منظما على مستوى المجتمع كله فكرا وسلوكا • وقد يقال أن هذه المسئولية الاجتماعية بحاجتها الى التنظيم الجماعى الشامل ، تبطىء حركة التغير الاجتماعى • ويأتى الرد على هذا القول ، فى جانب منه ، فيما انتهت اليه السرعة داخل المجتمعات المتقدمة وفيما انتهى اليه التسرع فى المجتمعات النامية• ان التنظيم الجماعى الشامل للمسئولية الاجتماعية لا يعنى تبطئة حركة التغير الاجتماعى ، ولكنه يعنى السيطرة عليها • فالعبرة ليست بحدوث التغير ذاته، ولكن بتحقيق المغزى الذى يستهدفه هذا التغير •

وعلى ذلك ، يمكن القول ان هذا التنظيم الجماعى الشامل يفرض عددا من المتطلبات العامة عند التطبيق ، حتى يكون متزنا وآمنا وفعالا • ويمكن تحديد هذه المتطلبات العامة للتطبيق داخل كل مجتمع معاصر فى النقاط التالية :

١ ـ الوصول الى ايدلوجية انسانية متكاملة للمجتمع كله ، تجمع بين القول والعمل ، وتوازن بين الجوانب المادية والمعنوية للمجتمع ، وتؤكد المفاهيم الصحيحة للعلاقة بين الدولة والفرد والحاكم والمحكوم •

٢ ـ أن تتعمق هذه الايدلوجية الانسانية المتكاملة فكر الفرد وسلوكه ، سواء كان فردا عاديا أم اعتباريا • وهذه ليست مهمة المؤسسات التربوية وحدها ، ولكنها مهمة المؤسسات جميعها ، فالقدوة فى حالات كثيرة تكون أبلغ تأثيرا من التلقين أو التربية •

٣ ـ أن تحل الزاوية المشتركة فى نظرة المؤسسات الى دورها فى المجتمع محل الزاوية الخاصة ، وأن يصبح هذا التغيير مقياسا عاما يحكم به المجتمع على صلاحية مؤسسة معينة فى مواجهة أهدافها وأنشطتها •

٤ ـ أن تتوازن نظرة المؤسسات المعاصرة الى بيئة العمل داخلها مع نظرتها الى البيئة الاجتماعية خارجها • وليس من المتصور أن يكون هناك تركيز من جانبها على بيئة العمل ، الا اذا كان ذلك شكلا من أشكال التطبيق للحكمة القائلة : « ابدأ بنفسك أولا » ، وان كان هذا التصور يتلاشى أمام وحدة قضية الجانب الانسانى وتكاملها •

٥ ـ أن يحكم كل المتطلبات السابقة تنظيم جماعي على مستوى المجتمع كله ، ومنهج عملى منظم يحدد كيفية التطبيق وأساليبه ، على أن يترك لكل مؤسسة حرية اختيارها لكيفية تحملها لمسـئوليتها الاجتماعية ولكيفيـة ممارستها لها ، بما يتفق مع طبيعتها وظروفها وامكاناتها ٠

وهذه النقطة الأخيرة تنقلنا الى الأساس الثانى للمواجهة الشاملة مع قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ، والخاص بايجاد منهج عملى منظم ومعاصر ومتكامل ، تستطيع به هذه المؤسسات أن تنقل ايدلوجيتهـا الاجتماعية الى واقع التطبيق العقلى ٠

ولئن كان المضمون الفكرى للمسئولية الاجتماعية ، كأساس أول للمواجهة الشاملة ، قد تأثر بدرجة ما بطبائع المؤسسات المعاصرة عند التطبيق ، وان كان هذا التأثير لم يمس جوهره ، فان المنهج العملى المنظم الذى يمكن أن ينقـل هذا المضمون الفكرى الى التطبيق العملى ينبغى أن يتسم أيضا بوحدة الجوهر مع الأخذ فى الاعتبار امكانية تأثير الطبائع الخاصة للمؤسسات المعاصرة ٠ وهذه نقطة تتطلب تفصيلا كاملا مستقلا ، لما لها من أهمية حيوية ينزل بها الفكر الى أرض الواقع ، ليتفـاعل مع ظروفها وليعيد تشـكيلها لمصلحة الفـرد والمؤسسة والمجتمع معا ٠

الفصلُ الثالثُ

مفهوم المنهج العملي المنظم للعلاقات العامة

يعنى التنظيم الجماعى للمسئولية الاجتماعية على مستوى المجتمع كله ، اعداد مواجهة شاملة يتحرك بها الأفراد والجماعات والمؤسسات بطريقة منظمة ومنسقة • فكل دور محدد ، وعلاقاته بالأدوار الأخرى واضحة ، وتأثيره عليها وتأثره بها آمن ومنظم ومتكامل • ذلك ، لأن قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة تهم الجميع ، ولابد لها من وضوح النظرة وشمولها . وتنوع الايقاعات واتساقها ، وتتابع الخطوات وتكاملها •

وتتحمل كل مؤسسة مسئوليتها الاجتماعية وتمارسها داخل اطار من هذا التنظيم الجماعى بعد أن تقتنع بها تماما • ان الاقتناع يعنى الايمان بحتمية هذه المسئولية • وبدون الايمان الكامل تصبح المسئولية الاجتماعية شكلية ، وأداؤها تظاهرا ، وتكون النتيجة مؤسفة أمام قضية لا تحتمل التسويف • وهذا ما حدث حتى الآن فى المجتمعات الرأسمالية المتقدمة ، رغم المفهوم الضيق للمسئولية الاجتماعية الذى تأخذ به وتحاول تطبيقه •

ويأتى تكامل الفكر السليم مع السلوك السليم ، لكى يصنع من هذا الاقتناع واقعا جادا ومعبرا ومتفاعلا وايجابيا • وتوفر الايدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ، ممثلة فى مسئوليتها الاجتماعية ، سلامة الفكر المتناسب تماما مع ملابسات القضية وظروفها ومضمونها وأبعادها • وتبقى الحاجه ماسة الى منهج عملى منظم يوفر سلامة السلوك المتكامل مع سلامة الفكر والمعبر عنه تعبيرا أمينا •

ولقد تبين أن العلاقات العامة ، بكل ظروف نشأتها وتطورها وبكل مضمونها وأبعادها ، هى المنهج العملى المنظم لهذه الايدلوجية الاجتماعية • ولئن كانت هذه الحقيقة لم يعترف بها حتى الآن فى المؤسسات المعاصرة ، الا ان هذا الاعتراف أخذ طريقه الى فكر الباحثين بكيفية بدات بالتلميح وانتهت الى التصريح • ومع ذلك ، لا يزال الطريق طويلا الى وضوحها الكامل ، والطريق الى تطبيقها أطول ، ولا يزال المجالا بكرا أمام أبحاث عديدة تضع هذه الحقيقة فى المكانة الجديرة بها أكاديميا وتطبيقيا • ولنبدأ مع الطريق من بدايته ، لنعرف الأجزاء المضيئة فيه ، تمهيدا لما يمكن أن نضيئه منه •

التغيرات الاجتماعية الداعية الى العلاقات العامة :

ترجع الأصول الأولى للعلاقات العامة الحديثة الى الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد حدثت بها تغيرات اجتماعية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، بلغ من شدتها وعنفها أن وصفها البعض بفترة الاندفاع وراء التغير السريع ، الذى شكل الملامح الأساسية لوجه الحياة الأمريكية خلال القرن العشرين ۰ (۱)

ففى خلال تلك الفترة ، شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ، تضاعف سكانها ونمو مدنها وتطور وسائل مواصلاتها وتقدم وسائل الاتصال بها وتفوق المشروعات الصناعية والمالية ۰ كما شهدت نمو الاحتكارات الاقتصادية القوية ، بكل ما تعنيه من تركيز للسلطة والثروة فى يد فرد واحد أو أسرة واحدة ، واستخدام للأساليب المشروعة وغير المشروعة فى المنافسة والانتشار ۰

وحكم هذه التغيرات وشكل العلاقات الاجتماعية الناتجة عنها ، التعصب الشديد لمبادىء الرأسمالية الأمريكية التقليدية ۰ وفى اطار هذه المبادىء لا يمكن التدخل الحكومى مرغوبا فى تنظيم المؤسسات بصفة عامة ، والصناعية منها بصفة خاصة ، وتكون القدرة على المنافسة بكل أساليبها هى المحك الوحيد لاختبار صلاحية تلك المؤسسات ، وتكون المساومة بين المشروعات الاقتصادية والعاملين فيها مقبولة فقط على أساس فردى وبدون تدخل من الحكومة أو الاتحادات العمالية ، ويكون للمشروعات الاقتصادية الحق فى استخدام قدرات العاملين لأقصى درجة ممكنة لزيادة الانتاج ، ويكون الربح وزيادته هدفا رئيسيا للمشروعات الاقتصادية ، وبه يقاس مدى نجاحها ۰

وتقوم هذه المبادىء على عدد من القيم الرأسمالية التقليدية فى المجتمع الأمريكى ، كالفردية والحرية والحرص على المصالح الخاصة والحق فى اختيار الطريق الذى يوصل الى هذه المصالح الخاصة دون نظر الى أية اعتبارات أخرى ۰ ومفهوم المسئولية هنا يقوم على أساس فردى ، فطالما تحقق الادارة النجاح لمؤسساتها بصفة عامة ولمشروعاتها الاقتصادية

---

(1) Cutlip, S. and A. Center. Effective Public Relations. Englewood Cliffs N. J. : Practice-Hall, 4th edition 1971.pp.62-63,

بصفة خاصة ، فان مسئوليتها تجاه المجتمع تقف عند هذا الحد ، لأن نجاح تلك المؤسسات يعنى تطور المجتمع كله وتقدمه ٠

ووسط تلك التغيرات وتحت ضغط الأسس والمبادىء التى حكمتها ، تشكلت العلاقات الاجتماعية فى الولايات المتحـــدة الأمريكية خـــلال تلك الفترة ٠ فلقد أصبح الفرد العادى عاجزا عن ممارسة حريته واســـتقلاله وتأكيد ذاته وقدراته فى مواجهة ما انتهت اليه المؤسســـات الأمريكية واستمرت عليه ، من تقسيم للعمل والتخصص الشديد فيه وتعدد المستويات الادارية وضعف الاتصال المباشر بين الادارة العليا والعاملين واتجاه الادارة العليا الى التأكيد على الجوانب المــادية من حياة الفرد العــادى على حســــاب جوانبه المعنوية ٠

كما أصبح الفرد فى المجتمعات المحلية بكل مؤسسة يعتصره التمزق امام تضاؤل فرص الحياة السليمة ماديا ومعنويا ، بفعل الآثار الناتجــة عن عمليات المشروعات الاقتصادية ، وأمام مجتمع يتعصب للمبادىء المادية على حســاب المبادىء المعنوية ، وأمام ضعف الاحساس الاجتماعى بالمسئولية من جانب تلك المشروعات الاقتصادية ٠

وكان طبيعيا أن تتوتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والمؤسســـــات ، وأن يثور الرأى العام فى مواجهة هذه التغيرات وآثارها والسياسات والأسس والمبادىء التى توجهها وتشكلها ، وخاصــة بعد أن عمقت تطورات وسائل الاتصال والمواصلات الاحساس بها ٠ ذلك لأن الظلم لا يصــنع الثورات ، ولكن عمق الاحساس بالظلم هو الذى يفجـرها ، هـــذا هو ما حدث بالفعل ٠

ولقد أجمع كل المؤرخين للعــلاقات العــامة الحديثة على أن تلك التغيرات وآثارها والنتائج التى ترتبت عليها هى التى شـــكلت المناخ الاجتماعى

لظهورها • فلقد بدأت ثورة الرأى العام وأحس أصحاب المؤسسات الاقتصادية بخطرها على أهدافهم ووسائلهم وأساليبهم المشروعة فى نظرهم ، مما دفعهم الى التفكير فى اسلوب للتعامل مع الجماهير لامتصاص غضبها ، بكيفية لا تؤثر على الأسس والمبادىء التى يتعصبون لها ، رغم أن تلك التغيرات وآثارها ونتائجها أصابت هذه الأسس والمبادىء بتصدع واضح ، فكانت الأنشطة والممارسات التى أطلق عليها فيما بعد اصطلاح العلاقات العامة •

ويلاحظ هنا على نشأة العلاقات العامة ، انها بدأت كأنشطة وممارسات عملية لمواجهة ضغط الرأى العام ، ولكن هذه الأنشطة والممارسات لم تحكمها أسس علمية ولم يجمعها اصطلاح أو مفهوم أو مضمون • فكانت العشوائية والسطحية والتخبط سمات مميزة ، حتى بعد أن اطلق عليها اصطلاح العلاقات العامة Public Relations بعد ذلك بسنوات طويلة • ومعنى ذلك ، أن العلاقات العامة لم تبدأ كعلم منظم له تخصصه ومفهومه ومضمونه • ولقد أثرت هذه النشأة على تطورها طوال تاريخها ، فتركت بصماتها عميقة على بنيان ارتفع على غير أساس ، فأصبح انهياره حتميا ومتوقعا ، رغم ما يضاف اليه من ترميمات •

ولقد استفادت العلاقات العامة بعد ذلك من التطورات والتغيرات التى حدثت خلال النصف الأول من القرن العشرين من زاويتين : أولاهما تتصل بتزايد التركيز على أنشطتها وممارساتها لامتصاص ضغط الرأى العام المتزايد وكسب ثقته وتأييده • وثانيتهما تتصل بدعم تأثير هذه الأنشطة والممارسات وزيادة فعاليتها بالاستفادة من النتائج التى انتهت اليه بعض هذه التطورات • والزاويتان تتعاونان لتعطيا للعلاقات العامة شيئا من الأهمية خلال تلك الفترة •

فمن الناحية الأولى ، نجد تطورات وتغيرات اجتماعية دعت الى مزيد من الاهتمام بأنشطة العلاقات العامة وممارساتها كالحرب العالمية الأولى سنة ١٩١٤ وما حدث خلالها من اتهام للمشروعات الاقتصادية بأنها وراء آلاف الضحايا الذين سقطوا خلالها ، والأزمة الاقتصادية العالمية سنة ١٩٢٩ وما صحبها من مشكلات عمالية واستهلاكية ، والحرب العالمية

الثانية ســـنة ١٩٣٩ وما أتاحته من فرص لتعميق الثقة بين الجمـــاهير والمشروعات الاقتصادية على أساس أن هذه المشروعات الاقتصادية تقف وراء النصر الذى حققته الولايات المتحدة الأمريكية وحلفاؤها فى نهايتها . ويضاف الى ذلك ، التعقد المستمر فى العلاقات بين مؤسسات المجتمع الواحد وبين المجتمعات الدولية كلها بزيادة الاعتماد المتبادل بينها ، والاتجاه نحو الاقنـــاع لتحقيق المصـــالح الخاصة والقومية بدلا من العنف والتهديد ، والاعتراف ببعض المبادىء الاجتماعية السامية كحقوق الانسان ، وغيرها . وكلها تطورات وتغيرات تعطى لأنشة العلاقات العامة وممارســاتها مزيدا من الأهمية والحيوية سواء على مستوى المجتمع الواحد أو على مستوى المجتمعات الدولية كلها ، لأنها تؤكد على أهمية الجماهير وتزيد الاحساس بخطورة الرأى العام .

ومن الناحية الثانية ، نجد تطورات وتغيرات تعطى لأنشطة العلاقات العامة وممارساتها مزيدا من الفعالية والتأثير فى مواجهة الرأى العـــام ، كتزايد الاهتمام بالتعليم بكل ما يعنيه من التعامل مع نوعية من الجماهير أكثر وعيا وأكثر استعدادا للفهم والاستيعاب ، والتقدم الفنى لوســـائل الاتصال والمواصلات بما يحققه من قدرة أكبر على الوصول الى أكبر عدد من الجماهير والتعامل معها والتأثير عليها ، وتطورات نتائج العـــلوم الاجتماعية بكل ما وفرته وتوفره من فهم أفضل لطبيعة الفرد والجماهير التى ينتمى اليها وأفضل الطرق والأســـاليب الأكثر مناسبة للوصـــول الى النفس والعقـــل معا . وتلك وغيرها تطورات وتغيرات أعطت لخبراء العلاقات العامة قدرات أكبر لم تكن متوفرة لهم من قبل .

وعلى ضوء هذه التطورات والتغيرات التى حدثت منذ الربع الأخير من القرن التاسع عشر وحتى بداية النصف الثـــانى من القرن العشرين ، بدأت تنمو قواعد توصيفية للعلاقات العامة . والتوصيف هنـــا يعنى أن القواعد التى وضعت للعلاقات العامة فى بداية النصف الثانى من القرن العشرين وحتى الآن هى تقنين لواقع الأنشطة والممارسات التى قامت عليها منذ نشأتها كما طبقت وتطبق فى المؤسسات الأمريكية كلها بصفة عامة .

ومن هنا لم يكن استقرار الظروف التى دعت الى العلاقات العامة أو أنشطتها وممارساتها الا وصفا لما حدث ، وليس استنتاجا لما كان ينبغى أن يحدث · وهذه نقطة هامة ترد على تساؤل كبير يتصل بمضمون الأسباب التى من أجلها كانت نتائج العلاقات العامة ضعيفة فى مواجهة التعقيدات التى حدثت فيما بعد فى التطورات والتغيرات الاجتماعية داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها خلال السنوات الاخيرة ·

الاعتبارات التى حكمت تطور مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها :

من الطبيعى أن تبدأ العلاقات العامة أنشطتها وممارساتها بمفاهيم تعبر عن رغبة أو لئك الذين استعانوا بها لامتصاص ضغط الرأى العام وليس فى استئصال الأسباب الحقيقية لثورته ، أمام تغيرات وتطورات اجتماعية تمس المبادىء والأسس والأفكار التى يتعصبون لها ، ولا يتصورون حدوث أى مساس بها ، فهى فى نظرهم الصدفة التى تحميهم من تيارات الموج الثائر ، والتى يجدون داخلها عناصر بقائهم واستمرارهم ·

وكان الشعار الأول الذى رفعه أصحاب المشروعات الاقتصادية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، هو ما جاء على لسان هاريمان E.H. Harriman أحد كبار أصحاب شركات السكك الحديدية ، قوله : « انه لا يريد أن يرى شيئا لا يتحكم فيه على تلك السكك الحديدية التى يمتلكها » (٢) وجاءت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها لتعبر بمفاهيمها الأولى عن هذا الشعار وتطبقه · فكانت أساليب التستر والتموية لاخفاء الحقائق ، وكانت أساليب الكذب والخداع لتضليل وسائل الاتصال الجماهيرية ، وكانت أساليب النشر والدعاية بأسوء معانيها ، وكانت تلك الأساليب جميعها هى التى حكمت مفاهيم العلاقات العامة خلال تلك الفترة· وهذا هو الاعتبار الأول ·

ومنذ بداية القرن العشرين بدأت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها تتجه الى أساليب أكثر استقامة فى مواجهة الجماهير الغاضبة التى لم تجد

(2) Cutlip. S and A. Center, Ibid, p. 63·

معها الأســــاليب الأولى ، وخاصة بعد أن زاد ضغط التغيرات والتطورات الاجتماعية وآثارها والنتائج التى ترتبت عليها ٠

ورغم ظهور تلك الأساليب الأكثر استقامة ، الا أن الأساليب الأولى ، والتى وضعت بذورها خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، لم تهجر تماما من قبل كثير من المؤسسات الأمريكية أو من الممارسين للعلاقات بها ، وانما استمرت مع وجود الأساليب التى تطورت اليها مفــاهيم العــلاقات العامة ٠ وهذه النقطة شكلت عقبة أمام انتشــار الأساليب المطورة وقللت من قوة الاقتناع بها ، وكان لها آثارها السلبية على نظرة الراى العام الى مهنة العلاقات العامة وأساليبها والنتائج التى تحققها على مستوى المجتمع كله ٠ وهذا هو الاعتبار الثانى ٠

وقد اعترف بتراند كانفيلد B, Canfield بتأثير هذا التداخل بين الأساليب القديمة والمتطورة ، عندما أشار الى أن هناك حاجة الى تحسين المستويات الأخلاقية للقائمين بأنشطة العلاقات العامة ٠ فقد جذبت العلاقات العامة اليها بعض الأشـــخاص ممن يفتقرون الى الخبرة والخلق القويم ٠ وقد أساء هؤلاء الى صورة العلاقات العامة وأبعدوها عن الجهود الأمينة التى يبذلها الآخرون من ذوى الخلق القويم ٠ انهم يستخدمون فى النشر معلومات مبتورة ومزيفة ، ويرسمون واجهات مزيفة للشركات ، ويشوهون الحقائق ، وما الى ذلك من الوسائل غير الأخلاقية ٠

واستمر بتراند كانفيلد B, Canfield فى شرحه لآثار هذا الوضع بقوله : « ان هذه الوسائل أثارت موجة من النقد العام للعلاقات العامة ، فاتهم البعض خبراء العلاقات العامة بأنهم متخصصون فى الاقناع الخفى ، وانهم يحاولون التأثير على الراى العام لتأييد سلع ومنتجات لا تستحق هذا التأييد ٠ (٣) ٠

ويضاف الى ذلك ان هذه الأساليب التى تطورت اليها مفاهيم للعلاقات العامة استمرت منذ وضعها ايفى لى Ivy Lee الذى صمم خطوطها الأولى فى بداية القرن العشرين دون أى محاولة علمية جادة لتطويرها الى الأفضل

(3) Canfield, B. Public Relations : Principles, Cases and Problems. Homewood, Illinois : Irwin, 4 th edition, 1964. pp. 72-73

أو الى الاكثر مناسبة لطبيعة العلاقات العامة ولطبيعة الظروف والتغيرات الاجتماعية التى دعت اليها والتى زادت تعقيداتها خلال السنوات الأخيرة ٠ وكل ما حدث بعد ذلك من محاولات لا تزيد عن اعطاء هذه الأساليب مزيدا من الوضوح لمضمونها ومغزاها وأبعادها ٠ وهذا هو الاعتبار الثالث ٠

كما يضاف الى ذلك ايضا أن هذه الأساليب جميعها ، ســـواء منها القديمة أو المتطورة ، هدفت الى خدمة واقع المؤسسات وتكريسه بكل فلسفاته وممارســـاته فى مواجهة تغيرات وتطورات اجتماعية داعية الى احداث تعديلات تتناسب مع الكيفية المناسبة لمواجهة الآثار والنتائج التى ترتبت عليها ٠ ولئن كانت الأساليب المتطورة احترمت عقلية الجماهير ونفسيتها ومشروعية مطالبها ، الا أنها لم تستطع أن تعطيها بأكثر مما تســـمح به عقليات متعصبة تتحكم فى ادارة المؤسسات وتسيرها ، وخاصة الاقتصادية منها ، فكان العطاء سطحيا محدودا ، ولم يكن جذريا شاملا ٠ وهـذا هـو الاعتبار الرابع ٠

وهذه الاعتبارات الأربعة قيدت تطبيقات المفاهيم التى تطورت اليها العلاقات العامة واستخداماتها والقواعد التى قامت عليها والمحاولات العلمية لتوصيفها وتوضيح أبعادها ٠ فكانت الصفـات التى اتصفت بهـا طوال تاريخها ، وهى العشوائية والاجتهادات الشخصية وقلة الوضوح والثبات والفعالية ، نتائج طبيعية وبديهية ٠

واذا كان جورج ميرديث G, Meredith رئيس الاتحاد الأمريكى للعلاقات العامة يعرف العلاقات العامة بأنها « كل شىء يمكن أن يحقق رأيا مؤيدا » ، (٤) فان هذا القول يجمل كل المفاهيم التى توجه أنشطة العلاقات العامة وممارساتها وصفاتها والاعتبارات التى تحكمها ٠ ذلك لان هذا الشىء الذى يحقق رأيا مؤيدا قد يتم بالأساليب القديمة أو الأساليب المتطورة ، والرأى العام المؤيد قد يتحقق على أساس واقعى سليم ، وقد يكون هـــذا الواقع السليم لا وجود له على الاطلاق ، وقد يتكون بطريقة منظمة أو بطريقة عشوائية أو اجتهادية ٠ وهذه كلها احتمالات تجمل الاعتبارات الأربعـة التى ذكرناها وتؤكدها ٠

(4) Lesly, p. Public Relations Handbook. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 2ed edition, 1962, p. 395.

ثم ان الكيفية التى نشأت بها العلاقات العامة ، والاعتبارات التى حكمتها ادت الى الخلط بين ما يقصــــد منها بالفعــل · وهذا الخلط زاد فى تغليفها بغموض كثيف ، جعلها كفيل ضخم احاط به جماعة من العميان ، وحاول كل منهم أن يصفه بالجزء الذى تلمســه يداه ، ولكن هذه الأجــزاء جميعها ليست معبرة عن الفيل ذاته ، وأوصافها لاتمثل حقيقته الكاملة ·

وقد اعترف دافيد فن D, Finn أحد خبراء العلاقات العامة بهذه النقطة وآثارها فى دراسة له بقوله ، انه على الرغم من أن اصطلاح العلاقات العامة الذى ظهر فى أواخر القرن التاسع عشر أصبح شائعا فى منتصف القرن العشرين ، فانه بالنسبة لمعظم المؤسسات يستخدم لوصف أنشطة متنوعة تنوعا واسعا لدرجة أنها تثير ارتباكا أو خلطا حول ما يقصـــد فى الواقع بهذا الاصطلاح · (٥)

كما اكدها الباحثان الأمريكيان اســـكوت كتليب S, Cutlip وآلان سنتر A, Center فى دراستهما السابق الاشارة اليها ، بقولهما ، ان الحاجة ماسة الى تحديد واضح لاصطلاح العلاقات العامة وطبيعتها ، للخروج بها من حالة الميوعة التى هى عليها الآن · (٦)

وعلى أساس من هذه الاعتبارات جميعها أتى تطور المفــاهيم التى حكمت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها متعرجا ولم يأت مســتقيما ، وجاء ضعيفا مترددا ولم يجىء قويا مقتحما ، وسار متخبطا اجتهاديا ولــم يسر منظما علميا ، فى مواجهة تطورات وتغيرات اجتماعية تتطلب مواجهة مستقيمة قوية على أسس علمية منظمة يؤمن بها الجميع ، ليسير المجتمع بهم ولهم فى تطور آمن ومتزن ·

ومع ذلك ، لا ينكر هذا الاجمال لحقيقة الاعتبارات التى حكمت تطور مفاهيم العلاقات العامة وممارساتها وجود محاولات علمية جادة استهدفت وضع عدد من القواعد على قدر الضوء الذى سمحت به ايدلوجية المجتمــع الأمريكى والعقليات التى تتعصب لها ، وان كان يعيب هذه المحـــاولات

(5) Finn, D. Public Relations and Management. New york : Reinhold Co: 1960. pp. 1-5.

(6) Cutlip, S. and A. Center. Op. Cit. p. 1.

العلمية الجادة أنها اتجهت الى التوصيف ولم تتجه الى التقنين ٠ وهــذه نقطة كان لها آثارها السلبية على قوة الاقتناع بها وعلى انتشار تطبيقاتها٠

المفاهيم المتطورة للعلاقات العامة :

استطاع ايفى لى Ivy Lee أن يستخلص عددا من المبادىء الهامة التى يمكن أن تقوم عليها المفاهيم الأكثر استقامة للعلاقات العامة خـــلال السنوات الأولى من القرن العشرين من وسط تيارات الأساليب غير السليمة التى بدأت بها أنشطتها وممارساتها ٠ ورغم أن هذه المبادىء تعتبر الآن من الأمور العادية المعترف بها ، الا أن أهميتها فى ذلك الوقت أنها اعتبرت بحق منعطفا اساسيا فى تطور العلاقات العامة ٠ كما أن استمرارها يعنى انهـا اكتســبت قدرات ذاتية ، وان كان يقلل من أهميتهـا تداخل الأســاليب القديمة معها ٠

وتتحدد هذه المبادىء الهامة التى تقوم عليها المفاهيم المتطورة للعلاقات العامة فى اربعة مبادىء ٠ أولها ، يتصــل بمســئولية الادارة العليا فى أى مؤسسة عن صورتها فى أذهان جماهيرها ٠ وثانيها ، يتصل بأهمية استماع الادارة العليا الى جماهير المؤسسة ٠ وثالثها ، يقوم على أهمية شرح الادارة العليا لسياساتها ولقراراتها ولمعاملاتها الى جماهير المؤسســة ٠ ويعنى المبدآن الأخيران اقامة الاتصال ذى الطريق المزدوج بقصد تحقيق الفهـم المتبادل والمشترك ٠ ثم يأتى المبدأ الرابع لكى يؤكد على ضرورة أن يكون هذا الاتصال المزدوج قائما على الأمانة والصراحة والصدق ، وهى صفات اخلاقية تجاهلتها الأساليب الأولى لأنشطة العلاقات العامة وممارساتها ، تماما كما تجاهلت مضمون المبدأين الأول والثانى ٠

ولقد جاءت المحــاولات العملية والعلمية التالية على يد الممارســين والباحثين فى مجال العلاقات العامة من أمثال ادوارد بيرنز E, Bernays وباوس H, Baus ولــــويد R, Lloyd وســــتانلى R, Staaely وســـــتاينبرج C, Stienberg واســكوت كتلـــيب S, Cutlip وآلان ســــنتر A, Cenuer وفيليب ليزلى P, Lesly وســـام بلاك C, Black وهوارد ســـتيفنسون H, Stephensan ولورانس نولت L, Nolte وغيرهم ، (٧) لكى تعطى هذه المبـادىء أبعادها على ضــوء

---

(٧) انظر مراجع البحث ٠

التجارب التطبيقية التى قامت عليها ، ولكى تزيدها عمقا ووضوحا ٠

وتعنى مسئولية الادارة العليا فى المؤسسة عن صورتها فى أذهان جماهيرها ، كمبدأ أول هنا ، أن صورة المؤسسة فى أذهان جماهيرها والتى تشكل ادراكها وتوجه آراءها وسلوكها نحوها ، كعناصر أساسية فى تكوين الرأى العام ، تتأثر بكل ما يتصل بالمؤسسة من سياسات ومعاملات وقرارات فاذا أرادت الادارة العليا أن تقنع الجماهير بأن المؤسسة متطورة وناجحة ، وأن يستمر هذا الاقتناع طويلا ، فان عليها أن تحقق ذلك بالفعل قبل أن تحاول اقناع الجماهير به ٠

ولكن حدود مسئولية العلاقات العامة كوظيفة ادارية داخل المستويات الادارية العليا للمؤسسة تقف فى مواجهة هذا المبدأ عند حد المراقبة فقط ٠ فعليها أن تراقب كل ما يصدر عن الادارة العليا والادارات المتفرعة عنها من سياسات وقرارات واجراءات ذات تأثير على علاقات المؤسسة بجماهيرها فى الداخل والخارج ، ثم تنصح اذا كان هناك ما يسىء الى هذه العلاقات وهذا يعنى أن سلطة العلاقات العامة هى المراقبة والنصح ولا تزيد على ذلك٠ وقد فرضت هذه السلطة ظروف العمل فى المؤسسات الحديثة ، حيث لاوقت أمام الادارة العليا لكى تهتم بمسئوليتها من هذه الناحية ، فتأتى العلاقات العامة لكى تساعدها على ذلك ٠ ولا شك أن سلطة تقوم على المراقبة والنصح لا ترتقى الى درجة الالزام لمن يراقب أو ينصح !!

ويعنى المبدآن الثانى والثالث أن الاتصال القائم على الاستقبال بنفس أهمية قيامه على الارسال يعتبر أساسا جوهريا ٠ فهو مضمون العلاقات العامة الحديثة وجوهرها ٠ ودنياميكيتها ، بهدف تحقيق الفهم المشترك بين المؤسسة وجماهيرها ٠

ومن الواضح أن طريق الارسال معترف به فى المؤسسات ولا يحتاج الى تأكيد ، حتى انه يمكن القول أن مضمون الأساليب القديمة للعلاقات العامة اعتمدت عليه اعتمادا يكاد أن يكون تاما ٠ كما يمكن القول من ناحية اخرى أنه لم يوجد حتىالآن من رجال الادارة العليا منيشكو من ضعفانسياب رسائله الى المستويات الدنيا من جماهيره ٠ ولذلك ، فان طريق الاستقبال هو الأكثر أهمية ، وهو الذى يؤكد عليه خبراء العلاقات العامة وباحثوها ٠

ورغم أهمية الاستماع لتحقيق الفهم المشترك بين المؤسسة وجماهيرها ، الا أن هناك عوامل طبيعية وواقعية تقلل من فعاليته وتجعل منه مشكلة علمية فى مجالات الادارة والاتصال والعلاقات العامة ، كما يقول الباحثان الأمريكيان رالف نيكولز R, Nichols وليونارد ستيفنز L, Stevens (٨) فالناس بصفة عامة لا يعرفون كيف يسمعون . انهم يملكون آذانا تسمع جيدا ، ولكنهم نادرا ما يملكون المهارات السمعية التى تمكنهم من الاستماع بكفاءة وايجابية ، مما يؤدى الى فاقد فى كمية المعلومات التى يسمعونها ، تتفاوت نسبتها من فرد لآخر ، وتتزايد بمرور الوقت .

كما أنه لا توجد الا منافذ قليلة تنساب خلالها الرسائل الصاعدة من الجماهير الى الادارة العليا ، الى جانب تعدد المستويات الادارية التى تمر خلالها هذه الرسائل الصاعدة . وتضعف هاتان الحالتان من قدرة الادارة العليا على الاستماع الى ردود الفعل من قبل جماهيرها . فاذا أضفنا الى ذلك العوامل الطبيعية التى أشرنا اليها والتى تعنى تفاوت قدرات الأشخاص العاديين على الاستماع وتذكر ما يستمعون اليه ، تبين الى أى حد يعتبر الاستماع مشكلة علمية والى أى حد تعتبر أهمية بالغة وحيوية .

وأخيرا ، اذا كان تحقيق الفهم المشترك بين المؤسسة وجماهيرها ينبغى أن يقوم على اتصال ذى طريق مزدوج ، فانه ينبغى أيضا أن تستخدم لتحقيقة أساليب تتسم بالصراحة والأمانة والصدق ، وهو مضمون المبدأ الرابع ، ويأتى استنتاجا منطقيا من مضمون المبادىء الثلاثة السابقة عليه . فطالما أن الادارة العليا أقامت واقعا سليما لمؤسستها وكان هناك اهتمام من جانبها بالاستماع الى جماهيرها بقدر اهتمامها بالحديث اليها ، فانه لاخوف من استعمال الأساليب الأمينة والصريحة والمستقيمة . فعندما يكون بيتك نظيفا مرتبا ، فانك تستطيع أن تفتح الأبواب الأمامية وتنطلق الى العمل والتعامل ، كما كما يشير الى ذلك هربرت للويد H, Lloyd (٩)

(8) Nichols, R. and L. Stevens, "Listening To People." Harvard Business Review, vol. 35, September - October 1957. p. 85

(9) Lloyd, H. Public Relations. London : The Universities Press, 1963, p. 17.

وتجدر هنا ملاحظة هامة • فالممارسون والباحثون فى مجال العلاقات العامة يعتبرون أن هذه المبادىء الأربعة ، يمكن أن تحقق المصالح المشتركة بين المؤسســــة وجماهيرها ، وبالتالى يمكن أن تحقق تكيف المؤسســــة وتوافقها • (١٠) وهذه مبالغة فى قدرة العلاقات العامة رغم كل هذه المبادىء التى تقوم عليها •

فان اقامة الواقع السليم لا يعنى تحقيق المصالح المشتركة ، لأن اصطلاح المصالح المشتركة أوسع وأعمق من مجرد تأكيد هؤلاء الممارسين والباحثين على ضرورة تحقيق المصالح الخلصة للمؤسسة مع مراعاة المصالح العامة لجماهيرها • فهذا ليس الا أضعف الايمان بالنســـبة لما تعنية المصالح المشتركة كاصطلاح • ان المصالح المشتركة فلسفة متكاملة تؤثر على كـل سياسات المؤسسة واجراءتها وقراراتها ومعـــاملاتها وعلاقاتها ، أى تؤثر على تشكيل كيانها كله ، بينما تحقيق مصالحها الخاصة مع مراعاة المصالح العامة للجماهير ، ليس الاترسيخا للفلسفة القائمة بكل سلبياتها فى مواجهة ما حدث فى المجتمع المعاصر من تطورات وتغيرات ، ويأتى التأكيد على مراعاة المصالح العامة للجماهير لكى يخفف من وطأة هذه الســلبيات ولامتصاص ما يترتب علبها من آثار مادية ومعنوية تثير الرأى العام بين الجماهير •

ولا أدل على ذلك مما ذكره الباحثان الأمريكيان روبرت ســــتانلى **R. Stanely** وشارلز ستاينبرج **C, Stienberg** من أن خبير العلاقات العامة تحركة أساسا الاعتبارات المتعلقة بالمؤسسة التى يمثلها ، ويعتبر ناجحا اذا حقق ما يريد لصالح المؤسسة ، فالعــلاقات العامة ليســـت الا تعبيرا عن فلسفة المؤسسة وادارتها • (١١) فهل يمكن القول بعد ذلك أن هذه المبادىء تحقق المصالح المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها ، وبالتالى تحقق تكيفها وتوافقها مع مجتمعها ؟ !

ثم ان الاتصال المزدوج القائم على الأساليب الصحيحة يمكن أن يحقق فهما متبادلا أو مشتركا بين المؤسسة وجماهيرها ، ولكنه لا يحقق بالضرورة

(10) Ibid, p. 46.

(11) Stanely, R. & C. Stienberg. The Media Environment New, york : Hastings, 1976. pp. 261 - 267.

الاقتناع ، لأن الاقتناع مدخل الى السلوك ، فاذا لم يقترن السلوك بالاقتناع وقف الاقتناع عند مرحلة الفهم المتبــادل أو المشترك ، أى عند مرحلة فهم الفرد للرسائل الموجهة اليه وفهم المؤسســة لاتجاهات الجماهير • وهى مرحلة أولى لا تعنى بالضرورة أن الفرد سوف يتصرف كما تحب المؤسسة أو أن المؤسسة سوف تعدل بالضرورة من سياساتها واتجاهاتها ومعاملاتها بما يتفق مع اتجاهات الجماهير ، فهذه مرحلة تالية • واذا أضفنا الى ذلك أن الايدلوجية التقليدية للمؤسســات تعنى أن التزامها بمصالحها أقوى من التزامها بمصــالح جمــاهيرها ، لأمكن تدارك الفرق بين الفهم المتبــادل أو المشترك وبين الاقتنــاع الكامل المؤدى الى تغيير الســلوك بالكيفية التى تحقق التوافق والتكيف داخل المجتمع •

ولزيادة هذه الملاحظة وضوحا ، نستشهد هنا بتحليــل البــاحث الأمريكى آرون بتنجهانز E. Bettinghans للفرق بين الاتصال والاقناع ، حيث يقول بأن هناك حالات يحدث فيها الاتصال ، ولكننا لا نستطيع أن نصفها بأنها حالات اقناع • ولكى يتحول الاتصال الى اقناع ينبغى أن يتوفر له ثلاثة عناصر أساسية : أولها ، أن يكون الاتصــال متعمدا من جانب المرسل • وثانيها ، أن ينتج عن الاتصال حدوث تغيير فى الاطار المعرفى عند الشخص المستقبل • وثالثهــا ، أن ينعكس التغيير على مواقف الفرد وآرائه وسلوكه • (١٢) ولا شك أن الاتصال المزدوج بالكيفية التى شرحها خبراء العلاقات العامة وباحثوها كأساس هام من الأسس التى تقوم عليها مفاهيمها لا تتوفر فيه كل العناصر الثلاثة الأساسية لحدوث الاقناع •

ويضاف الى ذلك ، ان الاقناع له قواعد اجتماعية فكرية وعملية يقوم عليها ولا ينفصل عنها • فالاقناع لابد له من ايدلوجية تناســبه ، أى مجموعة من الأفكار التى يراد اقناع الفرد بها لأنها أصــلح لزيادة قدراته على الاستجابة والتكيف والتوافق مع الظرف المحيطة به • ثم ان هــذه الايدلوجية تتطلب بدورها منهجا عمليا منظما لتطبيقها • وهــذا يعنى التوفيق فى اختيار الفكرة والمنهج ووضوحهما قبل البدء فى عملية للاقناع بكل عناصرها الثلاثة الأساسية المشار اليها • وهذه نقطة أخرى تجاهلتها الأسس التى قامت عليها المفاهيم المتطورة للعلاقات العامة •

(12) Bettinghans, E. Persuasive Communication. N. Y. : Holt, 1968. pp. 13-14.

ولعل هذه الحقيقة هي التي دفعت الكثيرين الى الاكتفـــاء بتحديد أهداف لأنشطة العلاقات العامة وممارساتها لاتزيد عن تحقيق الفهم العـــام والقبول العام ، (١٣) أى فهم الجماهير للمؤسسة ولأهدافهـــا ولظروفها ، وقبولهم لها بالكيفية التي تقدم نفسها بها اليها • وهذا في حد ذاته هدف متواضع لايؤدى بالتأكيد الى تحقيق توافق المؤسسة وتكيفها مع ظروف مجتمعها وتطوراته ، وان كان يؤدى في بعض الحـــالات الى تخفيف ضغط الرأى العام عليها من قبل الجماهير التي ترتبط مصالحها بها •

النتائج السلبية لتطبيق المفاهيم المتطورة للعلاقات العامة :

رغم أن المفاهيم التي تطورت اليها العلاقات العامة لا يمكن أن تعطيها كل ما ينتظر منها من قوة وفعالية ، الا أن تطبيقها انتهى الى ســـلبيات أكثر مما كان متوقعا • وقد أثرت هذه السلبيات على مكانتها وعلى نظرة المؤسسات والجماهير اليها بدرجة أصبح معها مســـتقبلها أمام عـــلامة استفهام كبيرة •

وهناك من الشـــواهد الواقعية ما يؤكد ذلك • فنحن لا نســـتطيع أن ننكر مثلا أن هناك شركات كثيرة حققت نجاحا ملحوظا بدون الاستعانة بأنشطة العلاقات العامة وممارساتها القائمة على هذه المفاهيم المتطورة • ونحن لا نستطيع أن ننكر أيضا أن هناك شركات أوقفت نشاط العلاقات العامة بها قبل أن يكتمل ، رغم نجاحه بمقاييس الأسس التي تقوم عليها مفاهيمها المتطورة ، ومع ذلك لم يترتب على ذلك آثار ضـــارة بأى شركة منها • ان هذه الشواهد الواقعية دفعت الكثيرين الى التشـــكيك في قيمة العلاقات العامة ، لأنها ليست لها آثار مادية ملموسة •

كما أن هناك من علماء الادارة من يعتبرها نشاطا ثانويا ، ففى دراسة للباحث الأمريكي فرانكلين مور F, Moore تبين منها أنه يرى أن العلاقات العامة من الادارات المرغوب فيها فقط داخل الجهاز الادارى لأى مؤسسة ، ولكنها ليست من الادارات التي لوجودها ضرورة قصوى ، مثلها في ذلك مثل

(13) Stevens, A. " Public Relations : The Image of the Image Maker. " Management Review. Vol. 60, No. 11, November 1971. p. 3.

الحاجة التى نحس بها نحو امتلاك سيارة أو أكل قطعة من الحلوى ، انها أشياء مرغوب فيها ، ولكنها ليست ضرورية • (١٤).

ويحلـــل لورانس نولت L. Nolte ما انتهى اليه واقـع التطبيق العملى للعلاقات العامة بمفاهيمها المتطورة من سلبيات قللت من أهميتها كضرورة اجتماعية ، بأن العلاقات العامة فن لم يكتمل ، وهى ليست علما له قواعد ثابتة ، ويرجع هذا الى طبيعة المجال الذى تعمـــل داخله • فهى تتوجه بأنشطتها وممارساتها الى الجماهير التى لا يمكن التنبؤ مســـبقا بمواقفها وآرائها لانها لا تتصف بالســـببية أو المعقولية ، وانما تتصف بالعاطفية • فقد لا تحب الجماهير شركة معينة ، ولكنها تقبل على سلعها أو تميل الى اعلاناتها ، رغم انها ترفض شراء سلعة من السلع المعلن عنها ، فعلى أى أساس قانونى أو منطقى تحدث هذه الحالات ؟!

ويستمر الباحث فى تحليـــله قائلا ، ان انشطة العـــلاقات العـامة وممارساتها تقوم على عموميات تتصل باتجاهات الجماهير ، ولكنها ليست أسسا مؤكدة تماما • ان عمل خبير العلاقات العامة هنـــا شبيه بعمـــل خبير الارصاد الذى يستطيع أن يؤكد وجود فرصة لهبوط الأمطار بنسبة ٦٠٪ مثلا • وهذه الفرصة قد تتحقق كاملة ، وقد تتحقق بنسبة أقـــل ، أو قد تنعدم تماما ، أو يتأخر حلوثها • وضعف التنبؤ باتجاهات الجماهير يضعف قدرة خبير العلاقات العامة على ممارسة الأنشطة المؤثرة والفعالة فى مواجهتها • (١٥)

ويؤكد جون هل J. Hill هذا الوضع ، مستعينا فى تصويره بشعار يونانى قديم ، يشير مضمونه الى أننا لا نخوض فى نفس النهر مرتين ، على اعتبار أن تيار النهر يتغير دائما • وكذلك الحال بالنسبة لاتجاهات الجماهير التى تتعامل معها العلاقات العـامة ، انها دائمة التغير والتحول بفعل تداخل الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية وتعقدها • ولذلك ، كان على خبير العلاقات العامة أن يصل الى أساليب أفضـــل ، وبالكيفية التى تتناسب مع المشكلات التى يواجهها • (١٦)

(14) Moore, F. Management : Organization & Practice. N. Y. : Harper, 1964. pp. 435 - 485.

(15) Nolte, L. Fundamentals of Public Relations. New york : : Pergamon press, 1974. p. 49.

(16) Hill, J. "Introduction." In H. Stephenson, Handbook of Public Relations. New york : Mcgraw - Hill, 1960. pp. 3 - 4.

ورغم اختلافنا مع هؤلاء الباحثين حول تبرير الأسـباب التى أدت الى ضعف نتائج العلاقات العامة بمفاهيمها المتطورة ، الا أن تتبع انعكاسات هذه المفاهيم المتطورة على الخطوات العملية العامة والتى شكلت مضمونها كعلم وصفى ، فى رأى الباحثين والمامسين لها فى الولايات المتحدة الأمريكية ، يعطى لنا مزيدا من الابعاد لما تعانيه من ضعف وقصور ٠

فالتنظيم الادارى للعلاقات العامة اقتصر على ادارة قد تتسع أو تضيق أو تختفى كلية اعتمادا على وجود شركات استشارية تلجأ اليها المؤسسة فى حالة الضرورة القصوى ٠ وادارة العلاقات العامة رغم ضرورة وجودها فى قمة الهيكل التنظيمى للمؤسسة ، الا انه لا اتفاق على هـذه المكانة ، ولا اتفاق على مسئوليات محددة وواضحة لها ، ولا اتفاق على سلطات ملزمة تمارس بها مسئولياتها ٠ فتعددت أشكال تنظيمها ، واختلفت مسئولياتها وضاقت سلطاتها ، فاقتصرت على النصح والمشورة ٠

وتخطيط العلاقات العامة ، رغم الاعتراف النظرى باهميته حتى انه جاء ملازما لتعريفات كثيرة ، الا أن كثيرا من المؤسسات المعاصرة تنكر وجوده فى مجال العلاقات العامة ٠ (١٧) ويضاف الى ذلك ، أن التخطيط ، ان وجد فى مؤسسة ما ، يقوم على قاعدة غير مسلم بها ٠ فرغم أن هناك اشارات عديدة من الباحثين الى ضرورة اقامة الواقع السليم للمؤسسة قبل أن تأخذ بالتخطيط ، الا أن مفهوم الواقع السليم المتصـق بالأصـول التقليدية للمؤسسات الرأسمالية ، دون اعتراف بضغط الظروف والتغيرات الاجتماعية، فاصبح الواقع السليم واجهات صورية هشة لا تصلح لقيام تخطيط واقعى سليم ٠ ثم ان كل خطوات التخطيط ، فى احسن حالاتها ، لا تسـتهدف الا اقامة نظام ناجح للاتصال ٠ (١٨) وليس اقامة نظام ناجح للاقناع ٠ وهو ، بهذه الخطوات ، تعبير صادق عن مضمون المفاهيم المتطورة للعلاقات العامة ٠

---

(١٧) سليمان الطماوى : مبادىء علم الادارة العامة ٠ القـاهرة : دار الفكر العربى ٠ الطبعة الخامسة ، سنة ١٩٧٢ ٠ ص ص ٢٨٤ ــ ٢٨٥ ٠

(18) Musgrave, D. " Eleven Steps For Planning & Evaluating your Public Relations. " Management Review, vol. 53, No 3, March 1964. p. 66.

واذا كان التخطيط فى العلاقات العـامة تنكره كثير من المؤسسـات المعاصرة ، فان التنفيذ غالبا ما يتسم بالعشوائية ، خاصة اذا كان مفهوم العلاقات العامة ذاته غير واضح أو محدد • فاذا أضفنا الى ذلك ما قد يتوفر لجهاز العلاقات العامة من امكانات بشرية ومادية وفنية غير كافية أو نادرة ، وخاصة فى المجتمعات النامية ، لأمكن تصور حجم أنشطة العلاقات العـامة ونوعيتها وما قد يترتب عليها من نتائج ضعيفة •

ورغم أن بعض خبراء العلاقات العامة يلجأون الى أساليب البحوث الاجتماعية لتقويم أنشطتهم وبرامجهم ، الا أن التقويم كخطوة حاسـمة من خطوات العلاقات العامة لايزال بعيدا عن أن يحقق لها مقياسـا يمكن الاعتماد عليه لاثبات فعاليتها وقدرتها على خدمة المؤسسات التى تستعين بها • ولعل العلاقات العامة بمفاهيمها الحـالية وتطبيقاتها السـائدة فى المؤسسات المعاصرة لم تستشعر الحاجة الى هذا المقياس ، فسوء الحـال ينبىء عن المآل ، كما يقولون فى الأمثال •

ولقد كان لهذه المفاهيم وانعكاساتها على خطوات العلاقات العـامة تأثيرها السلبى على نظرة المؤسسات المعاصرة ذاتها الى العلاقات العـامة كمهنة متخصصة ، فحطت من شأنها ومن شأن الذين يمارسونها فى كثير من الأحوال • رغم أن هذه المؤسسات ذاتها ، بأصولها التقليدية ومواقفها السلبية ، هى التى دفعت بالعلاقات العامة الى هذا المصـير ، وان كان الباحثون يتحملون قسطا من المسئولية ، لأنهم قيدوا حرية فكرهم بحبال هذه الأصول التقليدية لأسباب تبدو غير منطقية •

ففى اعتراف لأحد مديرى العلاقات العامة الى الباحث الأمريكى لورانس نولت L Nolte ، جاء فيه انه لا يجد فرصة للاشتراك فى وضع سياسة مؤسسته وقراراتها ، بل انه يشك فى انه وزملاءه فى المؤسسات الأخرى مديرون حقيقيون ، انهم لا يفعلون الاما يطلب منهم أن يفعلوه ، فانقلبوا الى أدوات منفذة بدلا من أن يكونوا عقولا مفكرة • (١٩)

وتمادت المؤسسات فى تجاهلها لقيمة العلاقات العامة ولحقيقة دورها ، فأطلقت عليها اصطلاحات أبسط ما يقال عنها أنها تحط من قدرها • (٢٠)

(19),(20) Nolte, L. Op. Cit. pp. 52 - 55.

وهذا الوضع جعل الممارسين للعلاقات العامة يجاهدون « لبيع العلاقات العامة ذاتها الى المؤسسات ، قبل أن يحاولوا أن يبيعوا المؤسسات الى جماهيرها »، كما جاء على لسان مايك تومبسون M, Thompson أحد خبراء العلاقات العـــامة • (٢١) .

ومع تعاظم الظروف والتغيرات الاجتماعية الداعية الى المســـئولية الاجتماعية ، والتى ثبت تاريخيا أن أصولها هى التى دعت الى العـــلاقات العامة ذاتها خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، الى جانب تعاظم ثورة الرأى العام على المؤسسات المعاصرة فى مواجهة تضخم قضية الجانب الانسانى لبنيانها ، كان لابد أن تبذل محاولات علمية جادة لترميم هذا الوضع، وانتشال العلاقات العامة مما تردت اليه تحت ضغط اعتبارات ساهمت فى نسجها عناصر كثيرة ومعقدة •

المحاولات العلمية لدعم العلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية :

يبدو منطقيا أن نبدأ تناول هذه المحاولات العلمية لدعم العلاقات العامة على ضوء ما تفرضه المسئولية الاجتماعية من اعتبـــارات على المؤسسات المعـــاصرة ، بالتفرقة بين ما تعنيه المســـئولية الاجتمـــاعية Social Responsibility وما تعنيه المصلحة العامة Public Interest لما حدث بين الاصطلاحين من تداخل • فقد فهمت المســـئولية الاجتماعية على انها المصلحة العامة وجاءت المحاولات العلمية الأولى لتربط بين العلاقات العامة والمصلحة العامة ، ثم اتجهت هذه المحاولات أخيرا لتصحح الوضع وتربط بين العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية • وكان غموض مفهوم المسئولية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة فى مواجهة ما تعنيه قضية الجانب الانسانى لها من ضغوط اجتماعية ، وراء ما حـــدث من تداخل ، وان كان لم يترتب عليه آثار جانبيه ، لأن كل هذه المحاولات العلمية لم تجد فرصة لتطبيقها •

ونظرا لصعوبة تعريف أى من هذين الاصطلاحين ، فانه ليس هناك اجماع حول ما يقصد بالفعل بكل منهما • ومع ذلك ، يمكن التفرقة بينهما على أساس الصفات التى اقرها أغلب الذين تناولوا هذين الاصـــطلاحين

(21) Thompson, M. How to Run A Public Relation Campaign. Oxford . Pergamon Press, 1969. p. 3.

بالتحليل • وليكن من البديهي أن نسلم في بداية هذا التحليل بأن هنـــاك صلة عضوية بين الاصطلاحين ، وأن هذه الصلة العضوية هي التي دفعت الى التداخل بينهما والى صعوبة تعريف كل منهما •

فالمصلحة العامة تتصل بالمسائل العامة ذات الاهتمام العام في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية • وهـــذه المســـائل تتسع باتساع اهتمامات الجمـــاهير في مجتمع معين ، وان كان البعض يقصرها على ما تقره الأغلبية دون اضرار بما تتمسك به الأقلية • وقد يكون اقرار الجماهير لمسالة من هذه المسائل الهامة احساسا عاما ، وقد يكون اقرارها بعد مناقشة واقتناع ، وان كان البعض يقصر هذا الاقرار على ما تصـــل اليه الصفوة المعبرة عن آلام الجماهير وآمالها ، لصعوبة تحقق الاقرار العـــام على مستوى الجماهير كلها من الناحية العملية على ضـــوء الظروف المعقدة للمجتمع المعاصر •

اما المسئولية الاجتماعية ، فانها الصق باهتمامات الجماهير النوعية لمؤسسة معينة ، وهي غالبا جزء من الاهتمامات العامة على مستوى المجتمع كله • انها وليدة ظروف ومشـــكلات اجتماعية طرأت على المجتمع المعاصر ، بكل مؤسساته وأفراده وجماعاته • فهي ليست مرتبطة بالحياة الاجتماعية المشتركة كما هو حال المصلحة العامة ، توجد بوجودها وتنتفي بانتفائها ، ولكنها مرتبطة بما انتهت اليه هذه الحياة الاجتمـــاعية المشـــتركة من مساوىء • ومن هنا ، فان المصلحة العـــامة أعم واقدم تاريخيـــا ، بينما المسئولية الاجتماعية أخص وأحدث تاريخيا • ومن هنا أيضا ، يكون واضحا أن المسئولية الاجتماعية جزء من المصلحة العامة ، وليست شيئا منفصـــلا عنها • ان العلاقة العضوية بينهما ، هي علاقة الكل بالجزء ، والجزء بالكل ، بكل ما يترتب على هذه الصلة العضوية من مغزى يدفع بالحياة الاجتماعية المشتركة داخل مجتمع معين الى الأفضل أو الى الأسوأ •

ولنضرب مثلا توضيحيا ، لو فرضنا أن مؤسسة معينة اتجهت بدافع من احساسها بالقوة المادية في مجتمع معين نحو التدخل في الحريات العامة كالتأثير على انتخـــابات مجلس تشريعي ، فانهـــا في هذه الحالة تؤثر على المصلحة العامة للمجتمع كله ، بينما لو اتجهت الى التدخل في حرية العاملين

بها او فى حرية الجماهير الموجودة فى بيئتها الاجتماعية المحيطة بها بدافع الحرص على مصالحها الخاصة ، فانها فى هذه الحالة تضر بمسئوليتهــا الاجتماعية · ذلك لأن المسئولية الاجتماعية أضيق مفهوما وانتشارا مـن المصلحة العامة رغم أن مجالهما قد يكون واحدا وفى مواجهة مؤسسة معينة · وهذا المثال ينطبق على كل الحالات المشابهة فى كافة المجالات الأخرى ·

وواضح من هذه التفرقة ، ان العـلاقات العامة ، بظروفها التاريخية ومضمونها ، الصق بالمسئولية الاجتماعية ، وليس بالمصـلحة العامة على اطلاقها · لكن التداخل بينهما الى جانب غموض مفهوم كل منهمـا خـلال النصف الأول من القرن العشرين ، كانت جميعها عوامل أبعدت المحـاولات الأولى ادعم العلاقات العامة عن الطريق الصحيح للربط بينها وبين المسئولية الاجتماعية ، وان كانت قد ساهمت بشكل أو بآخر على الاتجاه الى الطريق الصحيح بعد ذلك ·

وعلى ذلك ، نستطيع أن نتبين اتجاهين لهذه المحاولات العلمية لدعم العلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية ، أولهما أسبق تاريخيـا وفهم أصحابه هذه الصلة على أنها صـلة بين العـلاقات العامة والمصلحة العامة · وثانيهما يلى الاتجاه الأول ، وساهم أصـحابه فى توضيح هـذه الصلة ، وإن كانوا جميعا تقيدوا بالاصول التقليدية للراسمالية الأمريكية فى فهمهم لمضمون كل من المصلحة العامة والمسئولية الاجتماعية · وفيما يلى ما انتهت اليه أهم هذه المحاولات العلمية وأكثرها جدية :

(أ) الاتجاه الأول : الربط بين العلاقات العامة والمصلحة العامة :

تبين من دراسة مقارنة قام بها سيمون R. Simon أن هناك محاولتين حدثتا خلال النصف الأول من القرن العشرين لايجاد دور للعـلاقات العامة داخل اطار المصـــلحة العـــامة · كانت أولاهما من نصيب أدوارد بيرنز E.Bernays خبير العـلاقات العامة المعروف ، والذى أخـرج العديد من الدراسات فى مجال العلاقات العامة · اما المحاولة الثانية فكانت من نصيب هاروود تشيلدز H, Childs استاذ العلوم السياسية الذى ركز فى بعض دراساته على تحليل الراى العام · ورغم أن المحاولتين ، لا تعتبران عمليتين، الا أن كلا منهما تسجل سبقا لكلا الباحثين · (٢٢)

(22) Simon, R. Public Relations · Concepts & Practice, Columbus, Ohio : Grid, Inc. 1976. pp. 53 - 58.

ففى سنة ١٩٢٣ أخرج ادوارد بيرنز E, Bernays دراسة بعنوان Crystallizing Public Opinion ، أشـــار فيها الى أن جوهر الممارسة الحقيقية للعلاقات العامة ، هو فى ايجاد أرضية مشتركة بين الفرد الاعتبارى والمجتمع ، سواء كان ذلك الفرد الاعتبارى شركة صناعية أو فردا أو حكومة أو مؤسســـة اجتماعية · ونظر لأهمية الرأى العام فى المجتمـع الديمقراطى ، فان خبير العـلاقات العامة عليه أن يكون واعيا بكل الظروف المتغيرة فى المجتمع ، وأن يكون مستعدا لينصح الفرد الاعتبارى الذى يعمل لصالحة بادخال تعديـلات على ســياسته تتفق مع التغيرات التى تحدث فى اتجاهات الرأى العام ، بل ان عليه أيضا ان يحس الاتجاهات الغامضـة للعقل العام Public Mind قبل أن تصل الى درجة التعبير الواضـح ، لان ذلك يزيد من قيمة عمله وأهميته ·

وواضح هنا أن ادوارد بيرنز E. Bernays يقصد باشارته الى دور العلاقات العامة فى ايجاد أرضية مشتركة بين المؤسسة والمجتمع ، ايجـاد دور للعلاقات داخل اطار المصلحة العامة·غير أن هاروود تشيلدز H. clilds كان اكثر وضوحا منه ، وان كان لم يفصـــل ما يقصده فى دراسته بعنوان An Introdution to Public Opinion التى اصـــدرها سنة ١٩٤٠

ففى تلك الدراسة ، أوضح هاروود تشيلدز H. Childs أن العلاقات العامة ليست مهمتها عرض وجهة نظر مؤسسة ما ، أو قيـاس الاتجاهات العقلية للجماهير ، أو تنمية العلاقات الودية المفيدة ، وانما هى أنشـــطة ذات مغزى اجتماعى · ان مهمتها داخل كل مؤسسة ، أن تكتشف هذه الأنشطة ذات المغزى الاجتماعى ، والتأثيرات التى تمارسها ، وايجابية هذه التأثيرات أو سلبيتها فى مواجهة المصلحة العامة ، الى جانب اكتشافها للوسائل التى تستطيع بها تغيير التأثيرات السلبية لهذه الأنشطة لتصبح نافعة للمصلحة العامة · ولذلك ، فان خبير العلاقات العامة ليس رجل نشر أو دعاية ، ولكنه دارس للتأثيرات الاجتماعية الناتجة عن سلوك مؤسسة ما ومستوعب لكل الجوانب السياسية والاقتصـادية والاجتمـاعية للمجتمع كله · انه ليس الا عالم اجتماع لدية القدرة على أن ينصح الادارة العليا للمؤسسة فيمـــا يتعلق بكل ما يجرى داخل المجتمع ·

غير ان هاروود تشيلدز H, Childs لم يوضح ما يقصده فعـــلا بهذه الأنشـــطة ذات المغزى الاجتمـاعى · ومعروف أن كلمة Social

تصف عناصر كثيرة ومتنوعة حددها قاموس وبستر Webster's New World Dictionary of the Amerioan Language فى خمسة : فهى تصف أفردا تضمهم جماعة ما فى موقف يفرض على كل منهم أن يدخل مع الآخرين فى معاملات يوجهها الضمير الاجتماعى وتستهدف الاصلاح الاجتماعى أو مواجهة المشكلات الاجتماعية • وهى تصف أيضا الفرد المعاصر بأنه فرد اجتماعى ، وبناء على ذلك تكون الأسرة وحدة اجتماعية • وقد تصف قطاعات من الأنشطة داخل المجتمع ، خاصة تلك التى تتصل بالنواحى التقليدية كرعاية الأيتام أو المسنين أو المشوهين ، وقد تصف ذلك الفرد القادر على أن يجارى الآخرين ، أو الفرد الذى يهوى الزمالة أو الصداقة ، فيشبع هوايته بالانضمام الى أحد النوادى • فأى المعانى يقصد هذا الباحث حين وصف أنشطة العلاقات العامة بأنها أنشطة ذات مغزى اجتماعى ؟ !

ومهما تكن نوعية الاجابة على هذا التساؤل ، فانه من الواضح أن احساس هارود تشيلدز H, childs ومن قبله احساس ادوارد بيرنز E, Bernays بأن العلاقات العامة أنشطة تخدم المصلحة العامة ، كان وراء محاولة كل منهما لا يجاد دور لها داخل هذا الاطار • ولما كنا نعتبر أن المسئولية الاجتماعية جزء من المصلحة العامة ، فان هاتين المحاولتين لهما فضل السبق ، كمحاولتين لدعم العلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية ، خاصة وأن ادوار بيرنز E, Bernays ذاته حاول بعد ذلك سنة ١٩٥٢ وفى دراسة أخرى له حول العلاقات العامة أيضا ، أن يضع تعريفا لها اكثر وضوحا فيما يتصل بقصده الحقيقى من الربط بينها وبين المصلحة العامة ، وان كان لم يصرح بذلك • فقد جاء فى هذا التعريف أن العلاقات العامة لها ثلاثة معان متكاملة : أولها يتصل باعلام الجماهير ، وثانيها يتصل باقناع الجماهير بتعديل مواقفها وأنماط سلوكها ، وثالثها يتصل بالجهود التى تقوم بها لاحداث تكامل بين مواقف مؤسسة ما وسلوكها ومواقف جماهيرها وسلوكها • (٢٣)

(ب) الاتجاه الثانى : الربط بين العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية :

لا يزال الباحثون مختلفين حول ما يقصد بالفعل باصطلاح المسئولية الاجتماعية • ولا تزال المؤسسات المعاصره كلها مترددة فى قبول اى مضمون

(23) Bernays, E. Public Relations. Oklahoma : University of Oklahoma Press, 4 th ebition, 1963. p. 3.

لهذا الاصطلاح ، حتى ولو كان ضيقا محدودا • ان شأنها جميعا شأن من تعود على حياة الحرية المطلقة غير المحدودة بقيود معينة ، فاذا ما الزمته بقدر من الحياة المنظمة ، كان الضيق والتمرد رد فعل طبيعى من جانبه • ان الانسان تميل نفسه دائما الى ما تعود عليه حتى ولو كان غير صحيح وتأبى نفسه الخروج على ما تعود عليه • والمؤسسات ليست الاوسائل فى أيدى بشر تعودت على تقاليد جامدة وتقوقعت داخلها •

وقد يكون هذا وصفا فلسفيا لموقف الباحثين الأمريكين ، وهم أفراد مقيدون بجمود الأصول التقليدية لأيدلوجية مجتمعهم ، وكذلك لموقف المؤسسات الأمريكية التى يديرها أفراد متشبعون تماما بهذه الأصول التقليدية • ومع ذلك فهذا الوصف الفلسفى يعطى تبريرا مقبولا لما يحدث للمسئولية الاجتماعية داخل المجتمع الأمريكى ، وان لم يكن كذلك ، فلماذا يقف اصطلاح المسئولية الاجتماعية قاصرا فى مفهومه ومضمونه وانتشاره بعد أن مر عليه ما يقرب من نصف قرن ؟ !

ان الأصول التقليدية للراسمالية الأمريكية تقصر مفهوم المسئولية الاجتماعية على المشروعات الصناعية ، على أساس أن تقدم هذه المشروعات وصمودها فى وجه المنافسة وزيادة أرباحها وامكاناتها المادية ، كلها عناصر لازمة لتقويتها وتقوية المجتمع الذى تنتسب اليه • وهذا يعنى أن مسئوليتها الاجتماعية هى فى مسئوليتها عن مصالحها الخاصة ومحافظتها عليها • وطبيعى ألا يكون للعلاقات العامة دور داخل اطار هذا المفهوم الضيق القاصر الا مساعدة هذه المشروعات الصناعية على حماية مصالحها الخاصة والمحافظة عليها • (٢٤)

ولقد ساد هذا الوضع سنوات طويلة ، حتى اضطرت هذه الأصول التقليدية أن تفسح المجال قليلا ليظهر الى جانب هذا المفهوم الضيق القاصر مفهوم آخر اكثر اتساعا وان كان لايزال دون الحاجة مضمونا وانتشارا • فقد اقتصر ايضا على المشروعات الصناعية ، على أساس ما يجب عليها فى مواجهة مجتمعاتها المحلية أو بيئتها الاجتماعية • فهى مسئولة عن المساهمة فى حل مشكلاتها وتحقيق الحياة الأفضل لسكانها ، حتى ولو كان ذلك على حساب قدر من أرباحها • ومع أنه ظهر اتجاه بين الباحثين لتحميل

(24) Simon, R. Op. Cit. p. 61.

المستهلك ما تتحمله المشروعات الصناعية من تكاليف نظير مساهمتها في الحياة الاجتماعية لبيئتها الاجتماعية ، الا أن هذه النقطة بالذات ظلت دائما لتردد المشروعات الصناعية أمام هذا المفهوم الذى اتجهت اليه المسئولية الاجتماعية نظرا لأن الربح وما يؤثر عليه يمثل حجر الزاوية للأصول التقليدية للمشروعات الصناعية الرأسمالية ٠

ومن هنا ، كانت الآراء والدراسات التى حاولت رسم دور للعلاقات العامة داخل اطار هذا المفهوم الضيق للمسئولية الاجتماعية ، تصورات فكرية لم تجد لها فرصة التطبيق على المؤسسات الأمريكية ، لأنها لم تستقر على الكيفية التى تطبق بها هذه المسئولية الاجتماعية ذاتها ٠ ومع ذلك ، تبقى هذه الآراء والدراسات اجتهادات علمية لها قيمتها ، لأنه فى حالة تطبيقها يمكن أن تنقل العلاقات العامة الى وضع تبدأ منه مرحلة جديدة أكثر تطورا ٠ ويمكن تناول هذه الدراسات والاجتهادات العلمية بشىء من التفصيل فيما يلى بحسب أسبقيتها التاريخية :

١ - دراسة هيونز F, Hewens ونتائجها :

نشر فرانك هيونز F, Hewens دراسة له سنة ١٩٦٤ حول الكيفية السليمة التى يمكن بها تقويم أنشطة العلاقات العامة ٠ فطالما أن العلاقات العامة أصبحت تحتل مكانة ثابتة فانها تتطلب وضع نمط نموذجى تقاس عليه ايجابيتها وفعاليتها ، على أن يتسم هذا النمط النموذجى بالمرونة التى تتيح لمن يستعمله أن يعدل فيه أو يضيف اليه بحسب ما يقتضيه الهدف من التقويم ٠ ورغم أنه لم يشر صراحة فى دراسته الى الصلة بين العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية ، الا أن النمط النموذجى الذى وضعه يعتبر هذه الصلة أساسية لايجابية العلاقات العامة وفعاليتها ٠ (٢٥)

فقد أكد فى بداية عرضه لنمطه النموذجى على أن تقويم العلاقات العامة يبدأ من الادارة العليا لأى مؤسسة ، حيث تضع السياسات والقرارات والمواقف ، قبل أن تقوم الأنشطة المهنية للعلاقات العامة ذاتها والتى تستهدف

---

(25) Hewens, F. Conducting a Public Relat,ons Audit. Management Review, Vol. 53, No. 4, April, 1964. pp. 55-58.

التأثير على الجماهير . ومعنى ذلك أنه يعتبر أن تكامل انشـــطة الادارة العليا مع الأنشطة المهنية للعلاقات العامة ، هو الذى يعطى للعلاقات العامة فعاليتها وايجابيتها . فاذا حللنا الأســئلة النموذجية التى وضعها ليجاب عليها من واقع أنشطة الادارة العليا ، لوجدنا أنها تتصل أساسا بأنشـطة تدخل فى مفهوم المسئولية الاجتماعية . وهنا يتضح ما قصدناه بقولنا ان هذا الباحث ربط بين العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية بطريقة ضمنية .

ومن الأسئلة التى تؤكد هذا الاســتنتاج وتدعمه : هل تملك الادارة العليا فكرة واضحة عن أهدافها المستقبلة على ضوء ما يمكن أن تساهم به فى الرفاهية العامة ورفاهية العاملين فى مؤسســـتها ورخاء مجتمعها المحلى ؟ وهل تهتم الادارة العليا بمشكلات بيئتها الاجتماعية وتساهم فى حلهـا ؟ وهل تهتم بآراء جماهيرها واتجاهاتها نحوها ؟ وهل تهتم بما يجرى داخل أقسامها وبين العاملين بها من معاملات وعلاقات وما يشكون منه من اجراءات؟ وهل لديها اتصال فعال بجماهيرها ؟ وهذه الأسئلة تتصل بموضوعات تدخل فى مفهوم المسئولية الاجتماعية ، واجابة الادارة العليا عليهـــا تحدد حجم مساهمتها ومدى تحملها لهذه المسئولية الاجتماعية قبل أن تتجة بالبرامج المهنية للعلاقات العامة لاقناع جماهيرها .

وتقوم الأسئلة المتعلقة بالجانب المهنى للعلاقات العامة على أساس أن العلاقات العامة تنفذ ما ترسمه الادارة العليا من سياسات . فهل توفر لها الامكـانات البشرية والمـادية والفنية الكافية والقـادرة ؟ وهـل تحدد مسئوليتها بوضوح وتعطيها سلطات كافية ؟ ومن هذين السؤالين الرئيسيين تتفرع الأسئلة الأخرى لتغطى ابعادهما ، ولتكمل الاجابة عليها جميعهـــا تصور الباحث لدور العلاقات العامة داخل اطار المفهوم الضيق للمسئولية الاجتماعية الذى انتهى اليه الباحثون فى المجتمع الأمريكى .

وتأتى خاتمة هذه الدراسة لتزيد التأكيد على ما استنتجناه منها . فالباحث يختم دراسته مشيرا الى أن هذا النمط النموذجى الذى وضعـــه يحقق أغراضا رئيسية ثلاثة للعلاقات العامة : فهو يساعد على اقامة أفضل نظام ممكن لتناول العـلاقات العامة ، ويؤكد على كل العناصر التى تحقق أهدافها الحقيقية ، كما يؤكد على أن جوهر العلاقات العامة الايجابية هـو مؤسسة لها ادارة تقدر مصالح جماهيرها بشكل تستحق معه تأييد الرأى العـــام .

٢ - دراسة نيلسون H, Nelson ونتائجها :

ألقى هال نيلسون H, Nelson أحد مستشارى العلاقات العامة محاضرة سنة ١٩٧٢ تحت رعاية مؤسسة أبحاث العلاقات العامة والتعليم Foundation for Public Relations & Education حدد فيها رأيه حول ما ينبغى أن يكون عليه دور العلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية ٠ (٢٦)

ويمكن للعلاقات العامة أن تؤدى هذا الدور ،فى رأيه ، من داخل ادارة يرأسها نائب لرئيس المؤسسة يختص بالجماهير ٠وتقوم هذه الادارة بجمع المعلومات السياسية والاجتماعية المؤثرة على عمليات المؤسسة ، واعدادها بالكيفية التى تسهم فى قرارات الادارة العليا ، وتوجيه البرامج المهنية للعلاقات العامة التى يجب أن تتسم بالصراحة والصدق ٠ وهو دور ذو ثلاثة أبعاد هى : جمع المعلومات ، ونصح الادارة العليا ، والاتصال الفعال مع جماهير المؤسسة ٠ ويهدف دور العلاقات العامة هنا الى خدمة المصالح الخاصة للمؤسسة ، فى الوقت الذى تساعدها فيه على أن تكون هذه المصالح الخاصة متسقة مع مصالح البيئة الاجتماعية التى تنتسب اليها ٠ ومع ذلك ، فهو دور محدود داخل اطار مفهوم محدود للمسئولية الاجتماعية ٠

٣ - دراسة بيرسون H, Burson ونتائجها :

نشر هارولد بيرسون H, Bursnn رئيس احدى الشركات الاستشارية للعلاقات العامة دراسته سنة ١٩٧٣ ، وهو يرى أن العلاقات العامة تستطيع أن تلعب دورا اكثر فعالية داخل اطار المسئولية الاجتماعية اذا استطاع خبراؤها اقناع الادارة العليا بأن هناك بالفعل تغيرات اجتماعية ذات مغزى ، وان واجبهم الاسهام فى صنع السياسات التى توضع لمواجهة النتائج المترتبة على هذه التغيرات ٠ (٢٧)

ويتلخص دور العلاقات العامة ، كما يتصوره بيرسون H, Bursou فى أربع مسئوليات أساسية : فهى الحاسة الاجتماعية للمؤسسة التى تستطيع بها أن تكتشف اتجاهات ما يحدث فى المجتمع من تغيرات ، وهى تساعد المؤسسة على وضع سياسات تتكيف بها مع هذه التغيرات ونتائجها ، وهى أيضا تستطيع أن تقنع الجماهير بهذه السياسات

(26) Simon, R. Op. Cit. p. 64.

(27) Simon, R. Ibid. p. 65.

داخل المؤسسة وحولها ، وهى كذلك تقوم سـياسات المؤسسة لتجعلها على يقين من مدى استجابتها لتوقعات الجماهير ٠

ولا شك ان هذه الخطوات فعالة ، اذا قيست بما انتهت اليه الدراسات السابقة ٠ ولكن يحد من فعاليتها تحركها داخل مفهوم ضيق للمسئوليـة الاجتماعية من ناحية ، وعدم وضوح الكيفية التى يمكن بهـا تنفيذ هـذه الخطوات عمليا من ناحية أخرى ٠

٤ ـ دراسة ستاينر J, Steiner ونتائجها : (٢٨)

نشر جون ستاينر J, Steiner دراسته فى ابريل سنة ١٩٧٧ ٠ وهو يبدأ بتصوير مدى اتساع الهوة التى أصبحت تفصل بين المؤسسات الاقتصادية وجماهيرها فى المجتمع الأمريكى ٠ فقد تبين من استقصاء قامت به هيئة ابحاث الراى العام Opinion Research Corporation فى يناير سنة ١٩٧٥ ان ٦٧٪ من حجم العينة الممثلة للمجتمع الأمريكى على مستوى قومى تتخذ موقفا سلبيا من المؤسسات الاقتصادية ٠ وفى مايو سنة ١٩٧٦ أشار باحث امريكى يدعى دانيل يانكلوفيش D, yankelovich فى تقرير له الى ان مستوى الثقة بالمؤسسات الاقتصادية الأمريكية هبط الى نسبة تصل الى ١٩٪ تقريبا ٠

ويرجع سـتاينر J, Steiner هـذا التدهور فى ثقة الجمـاهير بمؤسساتها الاقتصادية الى أسباب منها : تزايد حجم هـذه المؤسسات ونمو احتكاراتها بأساليب غير شريفة ، مما ساعد على تبلور شـعور بين الجماهير بأن مصالحها أضيرت ، وأن حقوقهـا أهدرت ٠ وتزايد هـذا الشعور بعد أن بات مؤكدا أن هناك تعارضا واضحا بين المبادئ التى تقوم عليها الديمقراطية كالحرية والمساواة ، والمبادئ التى تقوم عليها الأصول التقليدية للرأسمالية الأمريكية كالسيطرة والنفوذ والتفوق ٠

ومن هذه الأسباب أيضا ، عمق الاحسـاس بالأصـول التقليدية للرأسمالية الأمريكية ، والتى تتشربها الأجيال المتعـاقبة منذ صـغرها وخلال تطورها ، وهذا يعطى للأصول التقليدية رسوخا لا يتزعزع فى أذهان

(28) Steiner, J. The Business Reposne to Fublic Distrust. Business Horizons, vol 20, No. 2, April 1977. pp. 74-81.

الادارات العليا لهذه المؤسسات الاقتصادية ، ويدفعها الى التعصب لهـا بدرجة لا تتصور معها حدوث اى مساس بها ٠ وهـذا يعنى جمود النظرة التقليدية لهذه المؤسسات تجاه ما يحدث من تغيرات اجتماعية ٠

ويضاف الى هذه الاسـباب ، عجز الأجهزة الحـكومية فى مواجهة ما يحدث من مشكلات ناتجة عن هذه التغيرات الاجتماعية ٠ وقد عمق هذا الوضع ، الى جانب الأوضاع السابقة للمؤسسات الاقتصادية ، احساس الجماهير بالاحباط ٠ فلقد تغيرت توقعاتها وتنوعت حاجاتها الاسـاسية كاحدى النتائج المترتبة على الظروف والتغيرات الاجتماعية ، فى الوقت الذى ظلت فيه الاستجابة لهذه التوقعات والحاجات تقليدية جامدة وغير كافية ٠

ويضاف الى هذه الأسباب أيضا قلة المعلومات الحقيقية الصـادقة التى تصل الى الجماهير عن عمليات المؤسسات الاقتصـادية والحكومية ومواقفها من المشـكلات الناتجة عن الظروف والتغيرات الاجتمـاعية ، لأن وسائل الاتصال الجمـاهيرية والتقليدية لا تقـدم الى الجمـاهير الا معلومات سـطحية بسيطة وبأسـلوب مزخرف ومنمق ، مما يسىء الى الصـورة الذهنية التى تكونها الجمـاهير عن هـذه المؤسسات الاقتصادية والحكومية ٠

ويرى الباحث هنا ، أن هذه الأسباب ليست حديثة ، ولكن ما حدث هو تضخم الاحساس بها بسبب تقدم وسائل قياس الرأى العام ، وتغير نظرة الجماهير الى المؤسسات الاقتصادية وفلسفتها ، وسذاجة الأساليب التى لجأت اليها هذه المؤسسـات فى مواجهتها ، والتى تمثلت فى المفاهيم المطبقة للعـلاقات العامة ، فكانت أشـبة بمن يطاق على النار ليخمدها ، فلم يزدها الا اشتعالا ٠

وينتهى الباحث من دراسته الى عدد من الأساليب التى يرى ضرورتها لتحسين دور العلاقات العامة فى مواجهة الظروف والتغيرات الاجتماعية ، والتى أشار الى بعض منها خلال تحليله لأسباب فقد الثقة فى المؤسسات الاقتصادية ٠ ويمكن اجمال هذه الأساليب ، فيما يلى :

– يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تقوم بدراسات علمية منظمة لقياس اتجاهات الجمـاهير وردود فعلها والكيفية التى تتغير بها قيمها وتوقعاتها بشكل يؤثر على عملياتها وأهدافها ، على أن تكون نتائج هـذه

الدراسات ماثلة أمام الادارة العليا ، وهى تخطط لتحقيق اهدافها الخاصة على المدى البعيد ٠

– يجب على الادارة العليا لكل مؤسسة أن تضع فى اعتبارها توقعات الجماهير ومطالبها وهى تتخذ قراراتها ، وأن تكون متضمنة فى السياسة المعلنة لها ، كما فعل البنك الأمريكى ، عندما أعلن سياسته وحددها فى سبع نقاط أساسية ، خصص منها ست نقاط لمراعاة مصالح الجماهير كالاستعاداد للتغيرات والوعى بمطالب الجماهير والاحساس السياسى والاجتماعى بها ٠ وتعمد البنك وضع النقطة المتعلقة بتنمية الأرباح وزيادتها فى نهاية اعلانه على أساس أن كل النقاط السابقة عليها تدعم قدرته على زيادة أرباحه ٠

– يجب على الادارة العليا بكل مؤسسة أن تستاصل جذور النقد الموجه لعملياتها بالاهتمام بكل ما يتصل بهذه العمليات كتحسين سلعها وأساليب بيعها ٠

– يجب على الادارة العليا بكل مؤسسة أن تكشف طواعية عن مزيد من المعلومات عن مساهماتها فى المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية ، كنقاط مضيئة ومشرفة لسلوكها ، ويساعدها على ذلك ما تقوم به من تنويع وسائل الاتصال مع جماهيرها ٠

– كشف الغموض المحيط بأرباحها كهدف تحرص عليه ، والذى زاد من كثافته الكيفية التى يعلن بها رجال الأعمال عن أرباحهم ، والكيفية التى تنشر بها وسائل الاتصال الجماهيرية ما يتعلق بهذه الأرباح ٠

– تفنيد ما يوجه الى أنشطتها من نقد علنى متحيز ومجحف ٠ ومن الأمثلة على ذلك ، ما قامت به شركة موبيل Mobil من شراء مساحات فى الصحف والمجلات للرد على ما يوجه اليها ، وشراء أوقات فى الراديو والتليفزيون للاحتفاظ بحقها فى الرد على الانتقادات الموجهة اليها ، ايمانا منها بأن الدفاع الجيد خير أسلوب فى مواجهة الهجوم الظالم ٠

ويتضح من تحليل هذه الأساليب أنها لا تشكل مواجهة متكاملة مع الظروف والتغيرات الاجتماعية التى تسببت فى التدهور المستمر لثقة

الجماهير بمؤسساتها الاقتصادية ، وانما هى على أحسن حالاتها تمثل محاولة لدعم الأسس التى تقوم عليها المفاهيم المتطورة للعلاقات العامة من أجل دور لها أكثر ايجابية وفعالية • فمسئولية المؤسسات الاقتصادية هنا عن خلق واقع سليم تقليدية مع اعطاء قدر محدود من الاهتمام بمصالح الجماهير التى تتصل بعمليات هذه المؤسسات كانتاج السلع وبيعها • ودور العلاقات العامة لا يزيد عن اقامة نظام للاتصال يعتمد بدرجة ملحوظة على الأبحاث وبعض المبادىء الخلقية التى تتجاهلها هذه المؤسسات فى دوامة الصراع والمنافسة بينها •

غير أن الملاحظة الجديرة بالاهتمام هنا ، هى الاعتراف بطريقة غير مباشرة بأن هناك ترابط بين العلاقات العامة والأيدلوجية التى تتمسك بها مؤسسة معينة • فكلما كانت هذه الايدلوجية أكثر انسانية ، كلما كانت العلاقات العامة أقدر على ممارسة دور بارز وملموس فى مواجهة الجماهير ، وان كان هذا الاعتراف لم يأت كاملا ، لأن هذه المحاولة كبلت نفسها بقيود الأصول التقليدية للأيدلوجية الرأسمالية للمجتمع الامريكى ، بحيث لم تمثل تطويرا لها ، وانما جاءت لتدعمها وتؤكدها على حالها •

٥ ـ دراسة لاهيف J, Lahiff وجرينوود W, Greenwood ونتائجها :

يتفق الباحثان جيمس لاهيف J, Lahiff ووليام جرينوود W, Greenwood مع الباحث جورج ستاينر J, Steiner فى كل ما ذهب اليه ، كأساليب لتحسين دور العلاقات العامة فى مواجهة الظروف والتغيرات الاجتماعية وما نتج عنها من مشكلات أفقدت الجماهير ثقتها فى مؤسساتها الاقتصادية • ويزيد الباحثان هنا تركيزهما بشكل ملحوظ على كيفية دعم الأنشطة المخططة للعلاقات العامة لتحسين صور هذه المؤسسات فى أذهان جماهيرها • ويمكن اجمال الأساليب التى ذكراها فى دراستهما التى نشرت فى أغسطس سنة ١٩٧٧ أيضا ، فيما يلى : (٢٩)

---

(29) Lahiff, J. & W. Greenwood, Planuing For The Optimal Corporate Image. Managerial Planning, Vol. 26, July-August 197٧. pp. 30-34.

ـ ينبغى أن تتجنب كل مؤسسة الفصل بين واقعها الذى يشكل العناصر الأساسية لصورتها فى أذهان جماهيرها وأنشطة العلاقات العامة ٠ والمدخل الى هذا هو اقامة واقع سليم يحقق أهداف المؤسسة بكيفية تتناسب مع مصالح الجماهير ، التى تستطيع أن تتعرف عليها وعلى تأثيرها على أهدافها عن طريق الأبحاث والدراسات الميدانية ٠ واذا استطاعت المؤسسة ترتيب المصالح الأساسية للجماهير ترتيبا هرميا ، وانعكست هذه المصالح على سياستها ، فانه يكون من السهل تكامل هذا الواقع السليم مع أنشطة العلاقات العامة ٠ وينبغى أن نلاحظ أن الجماهير التى يقصدها الباحثان هنا ، هى تلك الجماهير المتصلة بالمصالح الخاصة للمؤسسة كالمساهمين والمستهلكين والعاملين والاتحادات المهنية والموردين والموزعين والمنافسين ٠ وهذا التحديد لنوعية الجماهير يحدد مضمون المصالح الأساسية للجماهير التى يعنيها الباحثان هنا ٠

ـ ان تقدير المؤسسة لمصالح جماهيرها ينبع أساسا من خصلة أخلاقية يتمتع بها بعض الأفراد العاديين وينبغى أن تنتقل الى المؤسسات كأفراد اعتبارية ، ويقصد بها الاحساس بالغيرية ، أى تقديم المساعدات للغير كلما كان ذلك ممكنا ٠ وتستطيع كل مؤسسة ان تبلور هذا الاحساس عندها بتنمية قدراتها الذاتية أولا ، ثم بتخصيص نسبة مئوية من أرباحها لخدمة أهداف اجتماعية متجددة ومرتبة بحسب أولوياتها ، ومقيمة سنويا بحسب تغير تأثيراتها على أهداف المؤسسة وطبقا لما تكشف عنه نتائج الأبحاث والدراسات الميدانية المستمرة ٠

ـ ان للمؤسسة دورا سياسيا فى المجتمع ، يتنوع بتنوع العوامل المؤثرة على مصالحها ، وهذا الدور السياسى ينبغى التخطيط له مسبقا تماما كما تخطط لدورها الاجتماعى ٠ فالمؤسسة عليها أن تراقب الأنشطة الحكومية وأنشطة الاتحادات الصناعية والغرف التجارية ، حتى لا تصدر تشريعات تضر بمصالحها الخاصة ، وأن تتوجه ببرامج اعلامية الى هذه الجهات حتى تقتنع بوجهات نظرها ٠ كما أن دورها السياسى له اتجاه آخر يتصل بتشجيع العاملين على ممارسة أنشطة سياسية ، ولكن بدون ضغط منها لاجبارهم على اعتناق موقفها السياسى ٠ وان كان من المهم أن تشرح موقفها السياسى وتبرره أمام العاملين ٠

ـ ينبغى أن تنظر كل مؤسسة الى وظيفة الاتصال على انها جوهر العلاقات العامة · فلقد فشلت المؤسسات الاقتصادية فى أن تشرح موقفها للجماهير ، مما عمق الهوة بين المؤسسة وجماهيرها · ان الاتصال ينبغى أن يكون دائما وصادقا وواضحا ومتداخلا مع الوظـــائف الأخرى للادارة العليا ، وأن تمارسه المؤســـسة بطريقة منظمة ومخططة ، فالتخطيط يجب أن يلعب دورا أكبر فى العلاقات العامة ·

ـ ينبغى أيضا أن يراعى التنوع فى وسائل الاتصال وأســـاليبه ، مع التدقيق فى اختيار الوسيلة المناسبة والأسلوب الفعـــال ، وأن تكون موضوعات الاتصال متكاملة ، فكل برنامج للعلاقات العامة ينبغى أن يكون مكملا لبرنامج ســـبقه وممهدا لبرنامج يلحق به · ولن يتســـنى هـــذا الا بالاعتماد على التخطيط ·

ـ وأخيرا ، ليكن واضحا أن أنشـــطة العلاقات العامة ، ســـــواء فيما يتصل بمكانة المؤسسة أو مساهماتها الاجتماعية أو دورها السياسى أو أى أنشطة أخرى تسهم فى صنع صـــورة حسنة للمؤسسة فى أذهان جماهيرها ، هى أنشطة تدخل فى وظيفة الادارد العليا لما تتطلبه من قرارات صادرة عن تخطيط جيد ، مع التأكيد هنا على ضرورة مراجعة هذه القرارات وتقييمها بصفة دورية · وبهذا تستطيع كل مؤسسة أن تقدر حجم نموها الحقيقى ، لأنها تدخل فى اعتبارها وفى خططها كل العوامل الســـياسية والاجتماعية المؤثرة على هذا النمو · ان هذه الأنشـــطة الداخلة فى مفهوم المسئولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية ، كما تطالب بها الجماهير ، تؤثر بلا شك على عملية التخطيط بكل منها · ولذلك ، فان كل مؤســـــسة عليها أن تعترف بعلاقة التأثير المتبادل بين وسائلها اللفظية وأعمالهـــا الواقعـــية ، وضرورة الترابط بينها لتكوين صـــورة حسنة لها فى أذهان جماهيرها · ان هذا الاعتراف من جانب كل مؤسسة ســـوف يجعل من السهل احتواء التخطيط على مستوى المؤسسة كلها لوظيفة العلاقات العامة داخل اطار تنظيمى يحقق التوافق مع المصالح الأساسية لجماهيرها ·

ونخلص هنا الى انه اذا سلمنا بأن مضمون المسئولية الاجتماعية جزء عضوى من مضمون المصلحة العامة من ناحية ، وانه لا مصلحة عامة بدون

مسئولية اجتماعية من ناحية أخرى ، أى من ناحية أن المصلحة العـــامة هى الحصلة الأجمالية للمسئولية الاجتماعية على مستوى المجتمع كله ، فانه يمكن القول بأن المحاولات والاجتهادات العلمية التى عرضناها لم تكن ايجابية تماما ، وانما شابها قدر لايستهان به من السلبيات ٠ وتحليلنا لايجابياتها وسلبياتها يمكن ان يكون مدخلا صحيحا وأمينا الى تحـــديد ما ينبغى أن تكون عليه العلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ٠

فمن الايجابيات التى انتهت اليها هذه المحاولات والاجتهادات العلمية، انها جميعها أقرت بأن الدور الحالى للعلاقات العامة يمثل مرحلة انتهت تحت ضغط الظروف والتغيرات الاجتمـــاعية التى تواجه المؤسسات المعاصرة ، لأنه قاصر عن تمكين هـــذه المؤسسات من مواجهة نتائج هـــذه الظروف والتغـــيرات ٠ ومع ذلك ، فهى تعترف جميعها أن المرحلة الجـــديدة لدور العلاقات العامة ليست جديدة تماما أو منفصلة تماما عن المرحلة الحالية ، وانما هى تطوير لها ودعم لما انتهت اليه من نتائج ٠

ومن ايجابياتها أيضا ، اقرارها جميعها بأن المرحلة الجـــديدة لدور العـــلاقات العامة تضعه داخل اطـــار المســـئولية الاجتماعية ٠ وان كانت ايجابية هذه المحاولات والاجتهادات العلمية هنا تقف عنـــد حدود الاعتراف بهذه العلاقة ولا تتعداها الى تصور أبعادها الحقيقية ومضمونها الفعـــلى ٠

ومن ايجابياتها كذلك ، اقرارها جميعها بخطوات عملية يقوم عليها دور العلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية ، واقرارها بالصلة العضوية بينهما ، وأن العلاقات اداة تنفيذية لها ٠ ومع غموض هذه الخطوات فى بعض هذه المحاولات والاجتهادات العلمية ، وتفصـــيلها فى محاولات علمية أخرى ، الا أن جميعها وضعت فى صورة عامة ، ولم تستطع أن تشـــكل تصورا عمليـــا مكتملا لما يمكن أن يكون عليه هـــذا الدور وكيفية أدائه وانعكاس ذلك على مضمون العلاقات العامة ذاتها وطبيعتها ٠

ورغم أن الحدود التى ذكرت فيما يتعلق بهذه الايجـــابيات تعتبر سلبيات فى حد ذاتها ، الا أن هناك عددا من السلبيات الصريحة التى تجعل

هذه المحاولات والاجتهادات العلمية محدودة التأثير ، حتى لو وجدت فرصة التطبيق العملى فى المؤسسات المعاصرة ٠

ومن هذه السلبيات الصريحة المؤثرة ، انطلاق كل هـــذه المحاولات والاجتهادات العلمية من زاوية المصلحة الخاصة للمؤسسات المعاصرة ٠ ولقد أكدت قضية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات ، بكل ما شكلها من ظروف وتغيرات وبكل ما انتهت اليه من نتائج ، ان هذه الزاوية الخاصة ضيقة ولم تعد صالحة للاستمرار ، وأن هناك زاوية أوسع وأشـــمل هى زاوية المصالح المشتركة بين كل مؤسسة وجماهيرها النوعية ، ينبغى أن تحل محلها لتتشكل منها الايدلوجية الاجتماعية لكل مؤسسة ، ممثلة فى مفهوم شامل للمسئولية الاجتماعية ٠

ومن هذه السلبيات الصريحة المؤثرة أيضا ، انعكاس زاوية المصلحة الخاصة التى اندفع منها الباحثون خلال محاولاتهم واجتهاداتهم العلمية ، على كل تصورهم لمفهوم المســئولية الاجتمـاعية من حيث الكم والنوع ، وانعكاسها كذلك على ما تصوروه من خطوات عملية لدور العــلاقات العامة داخل اطار هذا المفهوم الضيق للمسئولية الاجتماعية ٠ وبالتالى فان مضمون هذه التصورات كان من الممكن أن يتخذ اتجاها آخر أكثر وضوحا وشمولا ، لو أنهم اعترفوا بزاوية المصالح المشتركة الأوسع والأشمل ٠

ومن هذه السلبيات الصريحة والمؤثرة كذلك ، عدم وضوح الكيفية التى يمكن أن تطبق بها الخطوات العملية لدور العلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية ٠ ولم يتجاوز تحليلهم لهذه الخطوات مرحلة التعبير الأنشائى ٠ ومع ذلك ، فهذه الســـلبية ليست قائمة بذاتها ، وانمـــا هى الحصيلة النهائية لكل ما قامت عليه هذه المحاولات والاجتهادات العلميـــة من سلبيات ضمنية وصريحة ٠

وبناء على ذلك ، فانه اذا أريد للعلاقات العامة دور داخل اطار المسئولية الاجتماعية ، على أن يمثل مرحلة جديدة من مراحل تطورهـــا ، فلتكن أيـــة محاولة جديدة متجاوزة لكل سلبيات تلك المحاولات والاجتهادات العلمية ، ودافعة لايجابياتها ، نحو الأبعاد الحقيقية القادرة على أن تجعل من العلاقات العامة بالعمل منهجا عمليا منظما لمسئولية اجتماعية شاملة ٠ وليكن المدخل

الى تحقيق ذلك التحرر من قيود الأصول التقليدية للرأسمالية الأمريكية ، وصولا الى ما ينبغى أن تكون علية ، والتحرر من قيود التقليد العشوائى الذى انتقلت به العلاقات العامة من المجتمع الامريكى الى المجتمعات الأخرى، ولتكن مصلحة الفرد والمؤسسة والمجتمع معا خلفية أمينة لهذا الدور الجديد للعلاقات العامة فى المجتمع المعاصر بصفة عامة .

العلاقات العامة منهج عملى منظم للمؤسسات المعاصرة :

لعل من الايجابيات غير المباشرة للمحـاولات والاجتهـادات العلمية التى حاولت دعم العلاقات العامة فى اطار المسئولية الاجتماعية ، أنها اكدت على ضرورة العودة الى تحليل طبيعة العلاقات العامة ذاتهـا . ذلك ، لأن ما يطبق منها ثبت عجزه فى مواجهة الظروف والتغيرات الاجتماعية الضاغطة على المؤسسات المعاصرة والخالقة لقضية جانبها الانسانى . ولئن كانت النتائج التى توصلت اليها هذه المحاولات والاجتهـادات العلمية محدودة بتأثير الأصول التقليدية للرأسمالية الأمريكية المقيدة لانطلاق الباحثين ، فان الحاجة ما سة الى محاولة جادة ومتحررة لتحليل طبيعة العلاقات العامة.

واذا كنا نؤمن بضرورة الانتقال بالعلاقات العامة الى مرحلة جديدة ، وهذا ما اكدت عليه المحـاولات والاجتهـادات العلمية ، فلتكن هذه المرحلة حاسمة وجادة الى جانب جدتها . ذلك لأن أنصاف الحلول أو الحلول المترددة لم تعد تصلح فى مواجهة قضية بلغ تضخمها حدا أصـبح معه مســتقبل المؤسسات المعاصرة أمام علامة استفهام كبيرة . واذا كنا قد حسمنا مفهوم المسئولية الاجتماعية الشاملة كأيدلوجية اجتماعية لهذه المؤسسات فى مواجهة هذه القضية ، فانه يبقى حسم الصلة بينها وبين العلاقات العامة كمدخل الى تحديد طبيعة العلاقات العامة ذاتها وما يترتب على تطبيقها من نتائج .

(أ) تحديد طبيعة العلاقات العامة كمنهج عملى منظم :

لســنا فى حاجة الى أن نعود الى تحليل الظروف التى أحـاطت نشأة العلاقات العامة ودعت اليها . ولكننا فى حاجة الى أن نشـير الى أن هـذه الظروف ذاتها هى البذور الأولى التى نمت وتضخمت لتشكل الخلفيـــة

الثقافية لقضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ٠ والفارق الوحيد ، أن تلك الظروف الأولى خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر كانت بسيطة لأنها كانت فى بداية تخمرها ، أما تطوراتها التى تلت ذلك ، فقد زادت نتائجها تعقيدا ٠ ومن هنا تكون وحدة الظروف والتغيرات الاجتماعية هى التى اعطت للعلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية صلة عضوية قوية منذ أواخر القرن الماضى وحتى الآن ٠

غير أن التهرب من مواجهة المغزى الحقيقى لهذه الظروف والتغيرات الاجتماعية تحت ضغط الأصول التقليدية للرأسمالية الأمريكية ، هو الذى أدى الى انفصام عرى هذه الرابطة واندثارها لسنوات طويلة ٠ ثم ان الباحثين عندما حاولوا ايجاد دور للعلاقات العامة داخل اطار المسئولية الاجتماعية ، لم يعودوا الى الأصول التاريخية والاجتماعية لكل منهما ، وانما اكتفوا بتوصيف الواقع ، فجاء التوصيف سطحيا مزيلا ٠

لقد كان المغزى الحقيقى لهذه الظروف والتغيرات الاجتماعية ، ولا يزال ، هو أنها جعلت من الأصول التقليدية للرأسمالية الأمريكية اطارا يضيق بالعلاقات المتطورة بين الفرد والمؤسسة ، ويضغط عليها لصالح المؤسسة فقط ، وعلى حساب الحياة الاجتماعية السليمة للفرد ، سواء داخل بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية المحيطة بمؤسسته ٠ وهذا ما جعل الفرديئن تحت ضغط الطوق الذى يضيق شيئا فشيئا ، ومن آلامه ثار الرأى العام كتعبير عن غضبة هذه الجماهير المتألمة ٠

فهل تكون أنشطة الاعلام والنشر والدعاية حتى ولو كانت مبنية على أسس من الصراحة والصدق ، كافية فى مواجهة قضية لها مثل هذا المغزى ، كما فعلت المؤسسات فى ذلك الوقت ، واستمرت على ذلك حتى الآن ؟ ! أم كان من المفروض أن تدخل تغيرات على الأصول التقليدية للرأسمالية الأمريكية ليتسع اطارها بالقدر الذى يسمح باستيعاب هذه العلاقات المتطورة بين الفرد والمؤسسة ، حتى تتفاعل تفاعلا ايجابيا وسليما لصالح الفرد والمؤسسة معا ، ثم يأتى اقتناعهما معا ليساعدهما على رؤية الأبعاد الحقيقية الجديدة لحياتهما الاجتماعية المشتركة ومتطلباتها ٠

لا شك أن الحاجة هنا كانت ماسة الى أساليب عملية جديدة توجه هذه العلاقات المتطورة بين الفرد والمؤسسة ، وتدفعها الى وضع أفضل يسمح

بحدوث هذا التفاعل الايجابى بعد أن يكون فكر الادارة العليا لكل مؤسسة قد استوعب المضمون الفكرى لهذه الأســاليب العملية ممثــلا فى ايدلوجية اجتماعية متجددة ومرنة وشاملة ٠

ان الادارة العليا للمؤسسات الأمريكية بالتجائها الى العلاقات العامة كأنشطة اعلام ونشر ودعاية تستهدف امتصاص ضغط الرأى العام ، أبعدتها عن مضمون القضية ، ودفعتها الى سلسلة من الأخطاء التى شوهت طبيعتها الأصيلة ٠ ولقد جاءت المحاولات التالية لدعمها كترميم لبناء متصدع قــام على غير قواعده ليحقق أهدافا ليست مقاصده ٠ وكانت النتائج بعد مرور كل هذه السنوات أضعف من أن تذكر ٠ فالعلاقات العامة لم تصل الى غاية ، ولم تحقق مكانة ، بل أن الشكوك تتردد حول مصيرها ومستقبلها !!

لقد كانت القوة الدافعة وراء هذا المصير الذى انتهت اليه العــلاقات العامة ، ان الادارة العليا للمؤسسات الأمريكية ارادت بها درعا تحمى بــه الأصول التقليدية لأيدلوجيتها ، فكان تحركها دائما داخــل حدود هــذه الاصول التقليدية ومن أجلها ٠ وهذا اتجاه معاكس تماما للاتجاه الصحيح الذى كان ينبغى أن تسير فيه ٠ وهذا الاســتنتاج يضع تفسيرا مقبولا لمــا هى عليه الآن من سلبيات مؤثرة ، كاختلاف النظرة اليها وتعدد مفاهيمها، وتفاوت الاهتمام بها ، وتباين وظائفها ، وضعف النتائج التى تصل اليها ، وصعوبة قياس نتائجها ، والحاجة الى مستويات اخلاقية أفضل للعاملين بهــا ٠

وقد يثور تساؤل حول قدرة هذا الاستنتاج على تفسير الوضع الذى انتهت اليه العلاقات العامة فى المجتمعات الأخرى ؟ ولعل انتقال العــلاقات العامة الى هذه المجتمعات الأخرى بالتقليد الى جانب تشابه السلبيات التى يعانى منها واقعها مع الســلبيات التى يعانى منها فى المجتمع الأمريكى ، كلها أدلة تؤكد سلامة هذا الاســتنتاج وصحته ٠ ولقد نقلت المجتمعات الأخرى ، سواء كانت متقدمة أم نامية ، عن المجتمع الأمريكى مفهومه للعلاقات العامة ، وبالتالى نقلت عنه تطبيقاتها ، فكان لابد أن تكون النتائج متشابهة رغم اختلاف الأسباب التى أدت الى وحدة هذه النتائج ٠

ان البداية الصحيحة للعلاقات العامة ، كان لابد أن تقوم على أساس أنها أساليب عملية تعكس ايدلوجية اجتماعية للمؤسسات تستوعب كل أبعاد

قضية جانبها الانسانى ، وتستطيع أن تصيغ العلاقات بين الفرد وكل مؤسسة منها داخل اطار انسانى يسمح بتطورها وتفاعلها لمصلحة كلا الطرفين • ان العلاقات العامة ليست أسلوبا متخصصا ، ولكنها أساليب جامعة منسقة • وهى ليست علما مستقلا ، ولكنها تقوم على أسس علمية وتستفيد من كل النتائج التى تنتهى اليها العلوم الاجتماعية والانسانية ، وتنسق بينها خدمة لهدف أعم وأشمل فى مواجهة قضية عامة وشاملة • فهذه الأنشطة المتخصصة أو العلوم المتخصصة لا تستطيع فرادى أن تحقق هذا الهدف الأعم والأشمل ، وتأتى العلاقات العامة لتوفر لها اطارا شاملا جامعا ومنسقا • والعلاقات العامة ، بهذا التحديد ، تصبح منهجا عمليا منظما لأيدلوجية اجتماعية تحتاج اليها المؤسسات المعاصرة لترتفع بعلاقتها مع جماهيرها الى مستوى أفضل للتفاعل الايجابى البناء •

واذا عرفنا أن الايدلوجية الاجتماعية التى تحتاج اليها المؤسسات المعاصرة تتمثل فى المسئولية الاجتماعية الشاملة والتى سبق أن تناولناها بتحليل مفصل ، لأمكن تصور الصلة الوثيقة بين العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية ، فهى صلة عضوية حتمتها وحدة الأصول التاريخية والاجتماعية المشتركة وتطوراتها ، ولأمكن تصور طبيعة الدور الذى تلعبه العلاقات العامة داخل اطار هذه المسئولية الاجتماعية ، فهى منهج عملى منظم لها ينقلها من الفكر الى التطبيق بطريقة ايجابية وآمنة •

ان دور العلاقات العامة هنا يسير فى اتجاه مزدوج • فاذا عرفنا أن المسئولية الاجتماعية تعنى تحقيق المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة داخل البيئة التى تجمع بينهما ، سواء كانت بيئة عمل أو بيئة اجتماعية ، فان اصطلاح المصالح المشتركة ذاته يعنى تحقيق اكبر قدر من المصالح الخاصة لكلا الطرفين ، ولا يستثنى وجود مصالح خاصة لا يمكن تحقيقها وتمثل حد التضحية المشتركة لهما • ومن هنا ، يكون على العلاقات العامة أن توفر خطوات عملية متكاملة تتحقق بها المصالح المشتركة للفرد والمؤسسة معا من ناحية ويتحقق بها فى نفس الوقت اقتناع الطرفين بما تحقق وبما لم يتحقق من ناحية أخرى ، وتتكامل خطواتها لتعطيها مفهومها الاجتماعى الشامل كمنهج عملى منظم لتطبيق المسئولية الاجتماعية الشاملة فى المؤسسات المعاصرة كلها بصفة عامة •

(ب) نتائج تطبيق العلاقات العامة كمنهج عملى منظم :

ان العلاقات العامة ، بهذا التحديد لطبيعتها الخاصة ، ترتفع عن التداخل مع الأنشطة الانسانية التى حاولت بها المؤسسات المعاصرة على فترات متعاقبة معالجة بعض سلبيات علاقتها المتدهورة مع الفرد داخلها، كالأنشطة الخاصة برفع الروح المعنوية ، والعلاقات الانسانية أو العلاقات الصناعية ، وما شابه ذلك ٠ ان هذه الأنشطة كلها ، حاولت كما حاولت العلاقات العامة بمفاهيمها الحالية المطبقة أن تعالج الآثار المتزايدة لقضية الجانب الانسانى فى المؤسسات المعاصرة ولكنها كلها كانت محاولات سطحية لأنها لم تتعمق المضمون الحقيقى لهذه القضية وأبعادها ٠ واقتران العلاقات العامة بالمسئولية الاجتماعية ، بالكيفية التى أوضحناها ٠ يجعل منها نشاطا أعم وأشمل لانه يتعامل مع جوهر القضية ذاتها ، وتصبح هذه الأنشطة الانسانية عوامل مساعدة ، وليست عوامل متداخلة كما هو الوضع الآن ٠

والعلاقات العامة ، بهذا التحديد لطبيعتها الخاصة أيضا ، تزداد صلتها بالعلوم الاجتماعية والانسانية ، فهى اطار ينسق بين نتائجها ويحسن استغلالها لصالح الفرد والمؤسسة معا وعلى امتداد نقط التلاقى بين هذه المصالح واحتكاكها ٠ انها ليست علما جديدا يضاف الى هذه العلوم الاجتماعية والانسانية ، ولكنها أساليب جامعة تقوم على أسس علمية ٠ فشمول القضية لجوانب متعددة من الحياة الانسانية والاجتماعية ، يفرض شمول المواجهة معها بأساليب قادرة على استيعاب كل هذه الجوانب ، وليس هذا فى مقدور علم متخصص واحد أو علوم متخصصة متفرقة ، ولكن الاطار المنسق لها هو القادر على ممارسة هذا الدور بايجابية وفعالية ٠

والعلاقات العامة ، بهذا التحديد لطبيعتها الخاصة كذلك ، تنتقل الى مرحلة جديدة يتحقق لها فيها الوضوح والثبات والمكانة الاجتماعية ، وهى صفات افتقدتها طويلا بافتقادها الطريق الصحيح الذى كان ينبغى أن تسير فيه منذ ظهور الحاجة اليها خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر ٠ انها بهذه الطبيعة الخاصة ، تتخلص من سلبياتها ، وتحقق كل ما ينبغى أن يتوفر لها من ايجابيات تجعل منها ضرورة اجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع معا ٠

فلقد ظهر للعلاقات العامة بتطبيقها الحالي عشرات التعريفات ، وكل تعريف منها يؤكد على زاوية معينة ، ومع ذلك لا تزال تعانى من ضعف المفهوم وعدم ثباته • ولقد أوصلتها هذه التعاريف جميعها الى حالة من الميوعة ، بحيث لم يعد واضحا ما يقصد منها تماما • والعلاقات العامة بتحديد مفهومها كمنهج عملى منظم لأيدلوجية اجتماعية معاصرة تصل الى درجة الثبات واليقين العلمى بشكل يحقق لها وحدة المفهوم والتطبيق فى مواجهة كل المؤسسات المعاصرة • هذا من ناحية •

ولقد تفاوتت مكانة العلاقات العامة الحالية بتفاوت النظرة اليها ودرجة الاهتمام بها ، وانعكست آثار ذلك على قيمتها الاجتماعية ، فاصبحت فى أحسن الحالات نصحا ومشورة ، وانحدرت دون ذلك فى حالات أخرى ولكن العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لأيدلوجية اجتماعية معاصرة ، تتحول الى ضرورة يرتبط بها بقاء المؤسسة ذاته واستمراره • فهى تحكم العلاقات بين المؤسسة والفرد وتنظمها داخل اطار جديد ومتطور • فاذا عرفنا انه لا حياة للمؤسسات المعاصرة بدون الحياة المتزنة لأفرادها وجماهيرها ، لأمكن تصور مدى الأهمية الحيوية التى تمثلها العلاقات العامة بوضعها الجديد • وهذا من ناحية ثانية •

والعلاقات العامة الحالية تمتزج وظائفها وتختلط بنوعيات من الأنشطة التى تسىء اليها فى معظم الحالات أو تقلل من شأنها فى حالات أخرى • وقد يكون هذا الوضع راجعا فى جزء كبير منه الى الاعتبارين السابقين • لكن العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لايدلوجية اجتماعية معاصرة تتسع خطواتها لكل الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة دون أن تختلط بها • انها اطار منظم لهذه الانشطة داخل اطار المصالح المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها • وهذا من ناحية ثالثة •

والعلاقات العامة الحالية تعانى من ضعف النتائج التى تصل اليها الى جانب صعوبة قياسها • ذلك لأن التأثير على الجماهير لم يعد شيئا بسيطا يمكن قياسه • فلقد تداخلت هذه الجماهير وتعددت مصادر التأثير عليها وتعقدت العناصر المكونة لصورها الذهنية عن مؤسسة معينة • وهذا وضع يصعب على العلاقات العامة بحالتها الراهنة أن تتعامل معه أو أن تقيس مدى تأثيرها عليه • لكن العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لأيدلوجية اجتماعية معاصرة تتعامل مع العلاقات بين المؤسسة وجماهيرها فتحدد

صياغتها بما يحقق التفاعل الايجابى البناء بينها • وبذلك يصبح من السهل أن نقيس نتائج هذا التفاعل الايجابى لأننا نقيس هنا محصلة نهائية لعملية تفاعل كاملة ولا نقيس جزئية بسيطة ممثلة فى برنامج معين للتأثير على الرأى العام وسط عشرات البرامج الأخرى المؤيدة والمعارضة لما نستهدفه من هذا البرنامج المعين كما هو الوضع الآن • وهذا من ناحية رابعة •

ولا شك أن العلاقات العامة الحالية ، اذا كانت قد اتسعت لنوعيات من البشر اعتمدت على الخبرة تارة وعلى العلم تارة أخرى وعلى العشوائية تارة ثالثة ، وكان هذا أمرا مقبولا لعدم وضوح مفهومها ومقاصدها ووظائفها، فان العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لأيدلوجية معاصرة لن تسمح بدخول هذه النوعيات المتباينة لأن عجزها سوف يكون واضحا من البداية • انها تتطلب خبرات علمية متنوعة ومتكاملة تستطيع أن توجه علاقات ذات أبعاد متراميه بترامى المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة فى هذا المجتمع المعاصر• فهل تقبل المؤسسات المعاصرة أن تضع مصائرها فى أيدى هذا الشتات من البشر ممن يعملون حاليا فى مجال العلاقات العامة بمفاهيمها المطبقة الآن ؟ !

ان الاجابة واضحة ، انها تفترض التدقيق الشديد فى اختيار جهاز الادارة العليا كما ونوعا ، لأنه هو نفسه الذى سوف يتولى ممارسة العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لمسئوليته الاجتماعية • وهنا يصبح ايمان الادارة العليا فى المؤسسات المعاصرة بأيدلوجيتها الاجتماعية كمواجهة فكرية لقضية الجانب الانسانى لها هى البداية الحقيقية للمرحلة الجديدة للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم لهذه الأيدلوجية الاجتماعية •

الخطوات المتكاملة للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم :

يمكن تقسيم مضمون العلاقات العامة كمنهج عملى منظم ، الى ثلاثة أقسام رئيسية : أولها يشمل الجانب التنظيمى ، وثانيها يشمل الجانب الاجتماعى ، وثالثها يشمل الجانب المهنى • وهذه الأقسام جميعها بتتابعها وتداخلها وتكاملها ، تعطى لهذا المنهج العملى المنظم خطوات عملية تستطيع بها أن تقيم بنيانا من العلاقات المتطورة بين الفرد والمؤسسة والمعبرة عن المضمون الفكرى لأيدلوجيتها الاجتماعية ، وذلك كما يلى :

اولا : الخطوة التنظيمية :

تمثل هذه الخطوة التنظيمية أهمية خاصة لأنها تتعامل مع الوجود المادى والاجتماعى للمؤسسة من ناحية ، وتوفر لأيدلوجيتها الاجتماعية مناخا تنظيميا مناسبا ومعبرا من ناحية ثانية · ثم ان هذه الخطوة التنظيمية ، من ناحية ثالثة ، تمثل المحك الأول لاختبار مدى ايمان الادارة العليا فى مؤسسة معينة بأيدلوجيتها الاجتماعية ، لأنها تستهدف اعادة تشكيل البناء التنظيمى للمؤسسة كلها ليستوعب التغيرات الأساسية التالية :

١ ـ اقامة بناء تنظيمى للمؤسسة يتحاشى سلبيات الأبنية التنظيمية القائمة التى تتحمل جزءا من مسئولية تضخم قضية الجانب الانسانى لكل مؤسسة معاصرة ، على أن تتحقق بهذا البناء التنظيمى الجديد للمؤسسة علاقات أبسط وافضل بين العاملين ، وبينهم وبين الادارة العليا ، وبين الادارة العليا وجماهير البيئة الاجتماعية ، وأن يتحقق به ايضا مناخا أفضل يتيح للجماهير أوسع الفرص لتحقيق مصالحهم الخاصة ، ولكن دون اضرار بمصالح المؤسسة · وهذا يعنى ضرورة أن يكون هذا البناء التنظيمى معبرا عن مضمون المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة ، وليس عن مضمون المصالح الخاصة للمؤسسة كما هو الحال الآن فى الأبنية التنظيمية القائمة ، كما يعنى أن تكون الاجراءات التنظيمية ذات اطار انسانى ·

٢ ـ أن يتحقق بهذا البناء التنظيمى الجديد تحول ممارسة العلاقات العامة كمنهج عملى منظم الى الادارة العليا ، وبالكيفية التى توفر لها الانتشار باتساع المؤسسة كلها ، وتوفر لها أيضا سلطة الالزام ، وهى صفات ثلاث رئيسية تجعل من الممكن تصور دور العلاقات العامة كمنهج عملى منظم للمسئولية الاجتماعية الشاملة فى مواجهة أية مؤسسة ، وبدونها لا يصبح هذا التصور ممكنا ·

٣ ـ أن تتحقق بهذا البناء التنظيمى الجديد شبكة للاتصال الفعال على أسس علمية سليمة · فلاشك أن من متناقضات العصر الحديث ، أن تعانى المؤسسات المعاصرة من ضعف الاتصال مع جماهيرها ، فى الوقت الذى نصف فيه هذا العصر بأنه عصر ثورة الاتصال :

واذا كان لنا أن نتصور ما تعنية هذه الخطوة التنظيمية ، فانه يمكن القول ان البناء التنظيمي الناتج عنها يشبه بناء الانســـان ، فله بنـــاء متناسق معبر عن الوظائف التي يقوم بها تماما ، ومخ موجه ، وشـــبكة من الأعصاب التي تصل ما بين المخ وكل اجزاء البنـــاء ، يتلقى منهــــا ويوجهها • وهذا تماما ما تحاول أن تحققه هذه الخطوة التنظيمية بكل مضمونها وأبعادها •

ثانيا : الخطوة الاجتماعية :

تعتبر هذه الخطوة الاجتماعية جوهر ما تعبر به العلاقات العـــامة عن المضمون الفكرى للمسئولية الاجتماعية الشاملة • فهى تتصل بالسياسات والقرارات والاجراءات والمعاملات والعلاقات المحققة للمصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة معا • انها الدماء التى تجرى فى عـــروق المؤسسة ، فاذا كانت سليمة قوى البناء كله ، واذا كانت مريضة ضعف البناء كله • وهذه الخطوة الاجتماعية تستهدف سلامة البناء كله بتحقيق ما يأتى :

١ ـ اثبات حتمية التوافق بين المؤسسة وجماهيرها ، والانتقال بهذا التوافق الى التكامل بينهما بتحليل العوامل النفسية والاجتماعية المشتركة بينهما كطرفين متقابلين ، والتى تجعل حتمية التوافق طبيعية ، والانتقال بهذا التوافق الى التكامل آمنا • وهذه الخطوة تستهدف اقـامة المصالح المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها على أسس واقعية ثابتة •

٢ ـ حفظ التوازن بين مصالح الجماهير ومصالح المؤسسة خـــلال العمليات التى تستهدف الوصول الى المصالح المشتركة بين المؤسسة وكل جمهور نوعى على حدة ، وبينها وبين جماهيرها النوعية بصـــفة عامة • ويقوم هذا التحديد على أساس ما يتمتع به كل جمهور نوعي من صفات مميزة ، وعلى ما بينه وبين الجماهير الأخرى من تداخل يحد من تطرفه فى معظم الحالات • تماما كما يحدث للفرد ، فهو بمفرده له مواقف واتجاهات وآراء قد تكون متطرفة ، ولكنه بانتمائه الى جمهـــور نوعى معين أو الى جماهير نوعية معينة يضطر الى ضغط تطرفه ليحافظ على انتمائه وولائه ، وان كان هذا التشبيه لا ينفى أن علاقة التداخل بين الفرد وجمهوره النوعى أو جماهيره النوعية أقوى من عـــلاقة التداخـــل بين جمهور نوعى معين والجماهير النوعية الأخرى •

٣ ـ وضع الخطط الاجتماعية المعبرة عن هذه المصالح المشتركة كأهداف استراتيجية وتكتيكية تحكم أساليب تحقيقها داخل اطار الامكانات الحالية والمستقبلة لكل مؤسسة ، مع ضرورة مرونتها بدرجة تسمح بزيادة مساحة المصالح المشتركة بصفة دائمة ومنتظمة .

٤ ـ مراعاة أن تكون السياسات والقرارات والاجراءات والمعاملات والعلاقات المنفذة لهذه الخطط الاجتماعية معبرة تماما عن التوقعات المشتركة للفرد والمؤسسة معا ، وأن تكون مرونة التنفيذ متناسبة مع مرونة التخطيط بشكل لا يسمح بحدوث ثغرة بينهما قد تؤدى الى نوع من الاحباط لتطلعات الفرد أو المؤسسة أو كليهما .

وطبيعى أن تعطى هذه الخطوة الاجتماعية بكل مضمونها وأبعادها الحياة والحيوية والحركة والتفاعل للبناء التنظيمى كله . واذا كانت الخطوة التنظيمية أقامت بناء تنظيميا سليما ، فان الخطوة الاجتماعية هى التى تعطى الروح لهذا البناء التنظيمى ، ليصبح تجسيما حيا لسلامة الحياة الاجتماعية المشتركة بين الفرد والمؤسسة .

ثالثا : الخطوة المهنية :

يقصد بهذه الخطوة المهنية ، تحقيق الاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها بما يتحقق فى الخطوتين السابقتين ، فالمصالح المشتركة لا تعنى تحقيق المصالح الخاصة لكل من الفرد والمؤسسة تحقيقا كاملا ، فهناك بعض منها لا يتسع مفهوم المصالح المشتركة لتحققها ، وهذا أمر طبيعى . فالمصالح المشتركة تعنى تحقيق أكبر قدر من المصالح الخاصة لكل من الفرد والمؤسسة دون أن يحدث تعارض بينهما أو أضرار بأحدهما . ان المصالح المشتركة تعبير عن الحياة الاجتماعية السليمة . فالفرد يعيش لنفسه ولكن ليس على حساب الآخرين . وعلى ذلك تأتى أهمية الخطوة المهنية ليتحقق بها الاقتناع المشترك بامكانية الحياة الاجتماعية السليمة بين الفرد والمؤسسة ، وذلك كما يأتى :

١ ـ مساعدة المؤسسة وجماهيرها على تحديد مصالحها المشتركة وتصورها ، وضبط توقعاتها داخل اطار الامكانات الحالية والمستقبلة للمؤسسة . ذلك لأن أزمة الثقة بين الفرد والمؤسسة والناتجة عما قد يحدث

من احباط لتوقعاتهما ، من الصعب عبورها · وليست المؤسسات المعاصرة وجماهيرها مستعدة لأن تتحمل مزيدا من المعاناة ·

٢ ـ تحقيق التزام المستويات الادارية عن اقتناع بالمضمون الفكرى للمسئولية الاجتماعية وما تعبر عنه من خطط اجتماعية مع تدريبها وتوجيهها الى الكيفية السليمة ، لكى تعبر بسلوكها ومعاملاتها وعلاقاتها عما اقتنعت به · فالاقتناع يظل سلبيا طالما لم ينعكس على كل ما يصدر من الفرد أو يتصل به · وهذه نقطة هامة تحقق أمانة تنفيذ الخطط الاجتماعية بعد انتقالها من الادارة العليا الى المستويات التنظيمية المتفرعة عنهـا ·

٣ ـ تمكين الجماهير النوعية من الرؤية الواسعة والبعيدة لصالحها المشتركة مع المؤسسة ، بحيث تستوعب الصور الذهنية داخل عقولها كل مضمونها وأبعادها ، وبالتالى تصحح مواقفها واتجاهاتها النفسية وأنماط سلوكها اللفظى والفعلى معبرة بذلك تعبيرا أمينا عن التزام جاد وتجاوب حقيقى ·

٤ ـ اعطاء الابعاد النفسية لكل ما يتحقق من نتائج ، لكى تصل الجماهير الى رأى عام مؤيد ودائم · بما يكفل مناخا نفسيا ملائما لحياة اجتماعية مشتركة أفضل للتفاعل البناء بينها وبين المؤسسة التى تنتمى اليها ·

وبذلك تتكامل هذه الخطوة المهنية مع الخطوتين الأخريتين بما يحقق الأبعاد الحقيقية للمضمون الفكرى للأيدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة · ولا شك أن الخطوتين التنظيمية والاجتماعية وحدهما لا تستطيعان أن تحقق لهذه الأيدلوجية الاجتماعية كل أبعادها النفسية ، مهما كانت سلامتها · والاقتناع المشترك بين الفرد والمؤسسة هو قوة الدفع الأساسية التى تشكل المناخ النفسى الملائم لاستيعاب الفرد والمؤسسة معا لمضمون هذه الأيدلوجية الاجتماعية ، والتى بها يتوافق الفرد والمؤسسة معا مع الظروف المتغيرة لمجتمعهما المعاصر ·

ويتضح هنا أن هذه الخطوات جميعها متتابعة ومتداخلة ومتكاملة ، تحقق للعلاقات العامة كمنهج عملى وحدة المضمون المعبر عن وحدة

مفهومها ، كما تحقق لنهجها العملى المنظم جوهره كأساليب عملية قـــادرة على نقل المسئولية الاجتماعية كايدلوجية اجتماعية معاصرة الى التطبيق بسلامة وامانة • وهذا لا يسمح بتصور امكانية التطبيق الجزئى ، وذلك لان خطوات العـــلاقات العامة كمنهج عملى منظم كل متكـــامل ، بتحقيقها جميعها ، تتحقق لكل مؤسسة الواقع المعبر عن ايدلوجيتها الاجتمـــاعية المعاصرة ، والذى يمكن تقييمه تقييما كاملا أيضا •

ورغم أن العلاقات العامة كمنهج عمـــلى منظم لتطبيق المســـئولية الاجتماعية فى المؤسسات المعاصرة ، قد توفر لها وضوح المفهوم والمضمون بدرجة تفوق ما تحقق لها خلال المحاولات والاجتهادات العلمية الســـابقة ، الا أنها تصبح كلمات انشائية غير مجدية تماما كما كانت تلك المحاولات والاجتهادات العلمية السابقة ما لم تتحد الكيفية التى تطبق بها •

واذا كانت تلك الخطوات قد اعطت تصـــورا نظريا عاما لمضـــمون العـــلاقات العامة كمنهج عمـــلى منظم لتطبيق الايدلوجية الاجتمـــاعية للمؤسسات المعاصرة ، وهذا اجمال له أهميته وضرورته ، فان تحليل كيفية تطبيقها يعطى لمضمونها تجسيما واقعيا ملموسا ، وهذه نقطة تزيد أهميته وضرورته • ذلك لان جدوى الاضافات العلمية لا يقاس بامكانية تصورها نظريا ، وانما يقاس بامكانية تحقيقها عمليا ، وان كان التصور النظرى مدخلا لابد منه لتسهيل امكانية التطبيق •

القسم الثانى

الخطوات التطبيقية للمنهج العملى للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة

الفصل الرابع

إعداد المناخ التنظيمي المناسب

المناخ التنظيمي Organizational Climate اصطلاح ينصرف الى البناء الوظيفى للمؤسسة كعنصر من العناصر الرئيسية المشكلة لكيانها المادى والاجتماعى من خلال حركته وديناميكيته . ولذلك ، فهو بوتقة تتفاعل داخلها مواقف الفرد واتجاهاته وحاجاته وتوقعاته مع مواقف المؤسسة واتجاهاتها وحاجاتها وتوقعاتها . وهو نتاج معقد لعناصر فرعية متنوعة ومتداخلة ومتشابكة معا ، لتشكل نظاما سلوكيا يجمع بين الفرد والمؤسسة فى علاقة تبادلية تأثيرية مشتركة .

ولقد تشكل المنـــاخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة بطريقة ركزت أساسا على المصالح الخاصة لكل مؤسسة . فجاءت كل الأسس التى قام عليها انعكاسا أمينا لهذه الزاوية الخاصة ، وتكريسا متطرفا لكل ما يحققها ويدعمها . ولذلك اتصف بالعقلانية والجمود واللامبالاة فى مواجهة الاعتبارات الانسانية للعــاملين . لقد صيغت كل اسسه لتخدم العمـــل الذى تسعى المؤسسة الى انجازه ، دون اعتبار لأولئك الذين يؤدون هذا العمل . (١)

وبلغ من صرامة هذه الأسس وشدتها انها ادت الى اطار تنظيمى يتحكم فى حركة العاملين ويحدد حجمها ، ويشكل انماط سلوكهم ونوعيتها . ولا ادل على ذلك ، مما اشار اليه ليفت H. Leavitt فى دراسته ، من اننا جميعا سجناء الاطار التنظيمى للمؤسسات التى تنتمى اليها ، (٢) وكذلك ما أشار اليه نايل شمبر لين N, Chamberlain من ان المؤسســات المعاصرة طبعت سلوك العاملين بها بصفات مشتركة ادت الى ظهور ما يسمى بانسان المؤســســات Organization Man ونظرة الى المؤسســات الدينية او العسكرية او الصناعية تجعلنا ندرك مضمون هذا الاصـطلاح ومغزاه وانعكاساته السلبية . (٣)

---

(1) Heiman, T. & Others, Managing the Modern Organization Dallas Geneva, Illnois : Mifflin Co; 3 rd edition, 1978, pp. 127 - 128.

(2) Leavitt, H. Managerial Psychology. Chicago : The University of Chicago Press 3 rd edition, 1972, pp. 328 - 329.

(3) Chamberlain, N. the Limits of Corporate Responsibility. N. Y. : Basic Books, 1973. p 80.

وفي مواجهة السلبيات التى انتهى اليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة ، برزت جهود علمية ، تعددت إتجاهاتها وتنوعت ، ولكنها جميعها حاولت دعم هذا المناخ التنظيمى من نفس الزاوية التى بدا منها تشكيله ، أى من زاوية المصالح الخاصة لكل مؤسسة · فاذا اضفنا الى ذلك ، ان هذه الجهود العلمية ، كانت محاولات جزئية وغير شاملة ولا تنسيق بينها ، لامكن تصور الحدود التى يمكن ان تصل اليها نتائجها ·

ومع ذلك ، فان تحليل الأسس التى تشكل منها المناخ التنظيمى الحالى للمؤسسات المعاصرة والنتائج التى إنتهت اليها الجهود العلمية لتطويره ، يمكن ان تؤدى الى الكيفية التى يمكن للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم أن تقيم مناخا تنظيميا مناسبا ومعبرا عن مضمون الأيدلوجية الاجتماعية لهذه المؤسسات ، على أن نضع فى الاعتبار تحفظا لابد منه ، فحتى الآن لم تتطور الأساليب العلمية التى يمكن بها اختبار مدى كفاءة الاجتهادات العلمية فى هذا المجال · وهذه نقطة لها أهميتها وخطورتها ، وان كانت لا تمثل عقبة أمام الاجتهادات العلمية الجادة ، طالما قامت على أسس علمية سليمة ومعترف بها ، فهى تضمن لكل اجتهاد علمى اصالته ومعايير صحته وايجابيته ، بدرجة تجعل كل اجتهاد علمى جاد صالحا للتجربة والتطبيق ·

الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة :

تهدف هذه الأسس الى اقامة علاقات بين العاملين من ناحية ، وبينهم وبين الادارة العليا من ناحية ثانية ، بالكيفية التى تحقق بها الأهداف الخاصة للمؤسسة · واذا كان المناخ التنظيمى لكل مؤسسة ينصرف الى بنائها الوظيفى بعناصره الثلاثة ، وهى الهيكل التنظيمى والعاملون والمستوى الفنى ، خلال حركتها وديناميكيتها ، فان الأسس التى تتحرك بها هذه العناصر وتتفاعل هى التى تشكل نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، وبالتالى تشكل نوعية المناخ التنظيمى فى كل مؤسسة · ومن هنا جاء قولنا أن المناخ التنظيمى ينصرف الى البناء التنظيمى للمؤسسة خلال حركته وديناميكيته ·

وهذه الأسس توجد في المؤسسات المعاصرة على اختلاف طبائعهـا وأهدافها ، وان كانت درجات تواجدها تختلف من مؤسسـة الى أخرى . فلا شك أن طبيعة العمل في كل مؤسسة الى جانب طبيعة أهدافها تفرض التركيز في بنائها على هذا الأساس أو ذاك بدرجات متفاوتة . وعلى ذلك ، يمكن أن نعرض هذه الأسس عرضا يوضح ايجابيتها وسلبياتها ، كما يلى :

(أ) السلطة Authority :

السلطة هي القاعدة الرسمية التي يقوم عليها توجيه الادارة العليا للعمل في المؤسسة . ولذلك ، كان لكيفية استغلالها أهمية قصوى لتحقيق الأهداف الخاصة للمؤسسة . ويعرف ماكس فيبر Max Weber عالم الاجتمـاع الألماني ، هذه السلطة بقوله : انها قوة مشروعة تتمتع بها الادارة العليـا في مواجهة العاملين الذين يلتزمون بطاعتها التزاما غير مشروط ، لأنه التزام نابع من اعتقادهم بمشروعية الأوامر التي تصدرها الادارة العليا ، وبعدم مشروعية رفضها .

غير أن هذا التعريف يثير جدلا فلسفيا نظريا كبيرا ، وان كان صداه محدودا داخل المؤسسات المعاصرة . ويقوم هذا الجدل الفلسفي حول حدود هذا الالتزام المطلق ومشروعيته . وقد انتهى الى أن الالتزام بالطاعة ليس مطلقا ، وانما ينبغي أن يطبق في حالات معينة وبشروط محددة ، هي :

- اذا فهم المرءوس الأمر الذي تصدره الادارة العليا ؛
- اذا اقتنع بعدم تناقض هذا الأمر مع أغراض المؤسسـة أو مع مصالحه الخاصة بصفة عامة ؛
- اذا كان مستعدا ذهنيا وجسميا للالتزام بهذا الأمر .

وهذا الالتزام المشروط يخلق منطقة قبول ، بحيث اذا كان الأمر داخل حدود هذه المنطقة ، كان الالتزام به واجبا ، واذا خرج عن هذه الحدود ، كان العكس صحيحا . ومنطقة القبول هذه تعني حجم الواجبات التي تقبـل المرءوس على أساسها العمل داخل المؤسسة التي ينتمي اليها . ومع ذلك ، فان هذا الجدل الفلسفي لا يعني كثيرا أمام التطبيق العملي للسلطة داخل

المؤسسات ، والذى يرتبط أساسا بطبيعة عملها وبطبيعة أهدافها ، وليس رضاء العاملين أو بعدم رضـائهم • ويبقى بعد ذلك لهذا الجدل الفلسفى قيمته ، على اعتبار أنه يشير الى نوعية المحاولات التى تحاول التخفيف من سلبيات الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة•

غير أن أطلاق يد الادارة العليا بهذه السلطة التى تتمتع بها أمر غير واقعى • فطبيعة التنظيم الحالى للمؤسسـات المعاصرة تفرض ضرورة تفويض قدر من هذه السلطة الى المستويات الادارية المختلفة • وهذا التفويض قد يأخذ شكلا افقيا ، فيكون التنظيم المركزى أو اللامركزى للمؤسسـة • وقد يأخذ شكلا رأسيا متداخلا مع الشـكل الأفقى ، فيكون التسلسـل الرئاسى داخل المؤسسة ، سواء أخذت بالتنظيم المركزى أو التنظيم اللامركزى

والتنظيم المركزى اكثر انتشارا فى المؤسسات الصغيرة ، وهو ضرورى اذا كانت المؤسسة تعيش فى مواجهة منافسة عنيفة • وداخل هذا التنظيم المركزى تسيطر الادارة العليا على كل عمليات المؤسسـة ، وتوجههـا • وبالتالى يكون تفويض السلطة محدودا ، وان كانت هناك بعض المؤسسات الصغيرة التى تتطلب طبيعة تخصصها الأخذ بقدر كبير من تفويض السلطة، كما هو الحال فى المؤسسات العلمية •

اما التنظيم اللامركزى ، فتأخذ به المؤسسـات الكبيرة • ويكون على الادارة العليا داخل كل مؤسسة منها أن تحدد درجة اللامركزية التى تأخذ بها ، أى درجة تفويض السلطة التى تسمح بها للمستويات الادارية المختلفة • ذلك لأن اللامركزية ليست بالضرورة نقيض المركزية ، وانما هما اصطلاحان يعبران عن درجات التفويض المسموح بها داخل كل مؤسسة • ومن ثم ، يكون من الأسلم القول بأن هناك درجات من المركزية ودرجات من اللامركزية ، بل ان هناك نوعيات منها • فقد يكون تركيز سلطة اتخاذ القرارات فى يد الادارة العليا ، وتكون مركزية أو لا مركزية تطبيقها بدرجات متفاوته باتساع المستويات الادارية الأخرى •

ويأتى التسلسل الرئاسى ليعبر عن هذه الدرجات من تفويض السلطة داخل النظامين المركزى واللامركزى • ويعنى التسلسل الرئاسى توزيـع

مسئوليات العمل على المستويات الادارية المختلفة ، واعطاء كل مستوى ادارى منها سلطة تتناسب مع ما يتحمله من مسئوليات . كما يعني التسلسل الرئاسي التتابع ، فكلما اتجهنا الى اعلا زادت المسئوليات واتسعت السلطة ، وكلما اتجهنا الى اسفل قلت المسئوليات وضاقت السلطة .

ويلاحظ هنا انه اذا كانت حدود السلطة ينبغى ان تكون مساوية لحدود المسئوليات ، وهذا هو مضمون التفويض هنا ، فان حدوث خلل فى التوازن بين السلطة والمسئولية يؤدى الى نتائج غير مرغوب فيها . فاذا زادت السلطة عن المسئولية ، يكون سوء استغلال السلطة هو النتيجة الحتمية ، واذا حدث العكس وقلت السلطة عن المسئولية ، فان الاحباط يكون نتيجة مؤكدة . وهذا ما يحدث فى كثير من المؤسسات . (٤)

ويأتى حرص الادارة العليا على تحقيق وحدة التوجيه Unity of Command كمبدأ يشد اليها كل خيوط المؤسسة ، ليسد بعض ثغرات المبادىء الاخرى التى انتهى اليها تفريغ السلطة كأساس من الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة . وان كان الحرص على هذا المبدأ ذاته قد يؤدى الى فتح ثغرات اخرى ذات تأثيرات سلبية على العلاقة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى بصفة خاصة ، وبينهما وبين العاملين بصفة عامة .

(ب) التقسيم الوظيفى Departmentalization :

اذا كانت السلطة وما يقترن بها من مبدأ التفويض ومبدأ التسلسل الرئاسى ووحدة التوجيه ، تمثل جميعها تنظيما رأسيا للعمل فى المؤسسات المعاصرة ، فان التقسيم الوظيفى وما يقترن به من مبدأ التخصص ومبدأ تقسيم العمل ، تمثل جميعها تنظيما افقيا لهذه المؤسسات . ولطبيعة المؤسسة ومستواها التكنولوجى دور رئيسى فى تعقيد التقسيم الوظيفى او تبسيطه ، كأساس من الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى لكل مؤسسة .

---

(4) Urwick, L. Notes on the Theory of Organization. N. Y. American Management Association 1952. pp. 51 - 52

ويعني التقسيم الوظيفي تقسيم العمل الى وحدات متخصصة ، بشكل يسمح لجماعة من العاملين ممن يعملون داخل قسم متخصص معين أو وحدة متخصصة معينة أن تحقق هدفا لا يمكن لأى من أفرادها وحده أن يحققه . ويؤدي هذا التقسيم الوظيفي للعمل الى نمط معين للمسئوليات والسلطات على مستوى كل مؤسسة ، ويطلق عليه الهيكل التنظيمي وهو أحد عناصر البناء الوظيفي للمؤسسة .

ويتم التقسيم الوظيفي في المؤسسات المعاصرة باشكال كثيرة . ورغم تفاوت المسميات التي تطلق على هذه الاشكال وما يتفرع عنها من أقسام ووحدات ، الا أنها جميعها تحمل مضمونا مشتركا . ومن هذه الأشكال الشائعة ، التقسيم بحسب الوظائف ، أى تقسيم المؤسسة الى أقسام ووحدات بحسب الوظائف التي تؤديها ، والتي تتكامل لتحقق مما أغراض المؤسسة . ومنها للتقسيم السلعي في حالة قيام المؤسسة بانتاج اكثر من سلعة فيكون لكل سلعة منها أقسامها ووحداتها التي تتولى جميع عملياتها . فمثلا ، اذا كانت شركة معينة تتخصص في صناعة الأثاث ، وتنتج أثاثا خشبيا وأثاثا معدنيا وأثاثا من البلاستيك، فان كل نوع من هذه الأنواع يتطلب أقساما متعاونة ومتكاملة لتحقق الهدف من انتاجها .

وهناك أيضا التقسيم الجغرافي ، اذا كان للمؤسسة اكثر من فرع في اكثر من منطقة جغرافية ، ويقوم كل فرع منها بانتاج نفس السلعة أو باداء نفس الخدمة . وهناك كذلك التقسيم المرحلي بحسب تتابع العمليات الهادفة الى انتاج سلعة معينة أو اداء خدمة معينة . وأخيرا هناك التقسيم المركب من اكثر من شكل من الأشكال السابقة ، لتحقيق اكبر قدر من مزايا كل شكل منها وتقليل مساوئه .

وقد يعني التقسيم الوظيفي للمؤسسة توزيع بعض اختصاصات الادارة العليا على عدد من المتخصصين Staffs استجابة للتخصص الشديد في العمل ، كمبدأ انتهت اليه التطورت الحديثة في المجتمع المعاصر . ويشرف كل متخصص منهم على قسم معين أو أقسام معينة تدخل في تخصصه . وعلى قدر مسئولياته يعطى قدرا مساويا من السلطة اللازمة لأداء هذه المسئوليات .

ويتضح هنا وجود علاقة وثيقة بين هذه التقسيمات ولا تناقض بينها ، ذلك لأن التقسيم الوظيفى ليس غاية فى حد ذاته ، وانما هو اسلوب أو وسيلة لتحقيق الغايات التى تسعى كل مؤسسة الى تحقيقها . ومن ثم، فان التداخل والتكامل صفتان ملازمتان للتقسيم الوظيفى كأساس ثان من الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة .

(ج) الاتصال Communication :

يعرف الاتصال بانه عمليات لتبادل الحقائق والمعلومات والأفكار بين الادارة العليا والعاملين أو بين العاملين أنفسهم بكافة مستوياتهم ، بهدف تحقيق الفهم المشترك بين الجميع . وتنظر المؤسسات المعاصرة الى الاتصال على أنه عمليات تستخدمها الادارة العليا للربط بين وظائفها الادارية ، وبدونه تفشل هذه الوظائف الادارية فى تحقيق الأهداف الخاصة للمؤسسة .

واذا كان الغرض من التقسيم الوظيفى ايجاد نوعيات من الأعمـال فى متناول قدرات الفرد العادى ، او نوعيات من الواجبات التى يمكن ان يقوم بها ، فان التنسيق بين هذه النوعيات وتوجيهها نحو الهدف المشترك الذى يخدم المصالح الخاصة للمؤسسة لا يمكن أن يتم الا بالاتصال ، وبدونه يصبح كل جهد انسـانى مشترك ضربا من الفوضى . ولقد تبين أن المستويات الادارية تقضى ٩٠٪ من وقتها فى عمليات اتصال تستهدف منها ارسال معلومات واستقبال أخرى ، ولكن ليس معنى هذا أن كل هذه العمليات تحقق اتصالا ناجحا .

فعلى الرغم من أن المؤسسات المعاصرة تتكون من علاقات متداخلة ، وأن الاتصال عامل حيوى وحساس ، الا أنه نظرا لقيـامها على التخصص الشديد والتسلسل الرئاسى ووحدة التوجيه ، فانها تحتاج اكثر الى الاتصال الهابط وتستخدم لتحقيقة قنوات رسمية كثيرة ومتعددة على حساب ما يسمى بالاتصال الصاعد ، أى الاتصال الموجة من العاملين الى الادارة العليـا ، والذى يعانى نقصا واضحا فى القنوات اللازمة لتحقيقه .

ومع ذلك ، فان الاتصال سواء كان صاعدا أو هابطا يعانى فى المؤسسات المعاصرة بصفة عامة مما يعرف بظاهرة الترشيح التى تسىء الى مضمونه

وتشوهه • وترجع هذه الظاهرة الى صفات اساسـية فى المناخ التنظيمى لهذه المؤسسات ذاتها ، كتعدد المستويات الادارية وطول خطوط الاتصـال والعلاقات المعقدة بين الرؤساء والمرءوسين والتباعد الاجتماعى بين العاملين والادارة العليا والحواجز النفسية التى تفرضها العلاقات المعقدة بين العاملين فى المستويات الادارية والتنظيمية المتشابهة أو المتساوية على سلم الهيكل التنظيمى ، وغير ذلك من الصفات التى تحولت الى سلبيات ضـاغطة على العلاقة التبادلية المشتركة بين الفرد والمؤسسة •

وكان طبيعيا أن يظهر ما يسمى بالاتصال غير الرسمى بين العاملين فى كل مؤسسة ، وهو مرتبط ارتباطا عضويا وثيقا بظاهرة التنظيم غيـر الرسمى الذى يشكله العاملون كرد فعل على ما يعانونه من سلبيات التنظيم الرسمى للمؤسسة • وفى هذا الاتصال غير الرسمى تسـتخدم الجمـاعات المختلفة قنوات شخصية للاتصال تتبادل خلالها الحقائق وأنصاف الحقائق والاشاعات حول ما يدور فى بيئة العمل داخل كل مؤسسة •

والاتصال غير الرسمى له خطورته على المؤسسات المعاصرة • فهـو قد يتضمن ، الى جانب الحقائق وأنصافها ، التأويلات والتفسيرات الخاصة والشكوك والنوايا الحسنة والسيئة • وعلى الرغم من أنه يحدث بين جماعات صغيرة الحجم ، الا أن مضمونه ينتشر فى المؤسسة كلها ، وينشط فى أوقات الأزمات التى تمر بها المؤسسة ، ويكون خلالها تعبيرا عن مخاوف العاملين وتوقعاتهم • ومع ذلك ، فان هذا الاتصال غير الرسمى يمكن أن يصـبح صمام امان لعواطف العاملين ومشاعرهم وانفعالاتهم ، كما يمكن أن يصبح مقياسا لاتجاهاتهم ، بالاضافة الى امكانية اسـتخدامه من قبـل الادارة العليا لدعم مصالحها فى مواجهة العاملين •

واذا عدنا الى الاتصال الرسمى ، وجدنا أنه يتخذ أربعة اتجـاهات فى كل مؤسسة بحسب التسلسـل الرئاسى والتقسـيم الوظيفى ووحدة التوجيه • فقد يتخذ اتجاها هابطا ، وقد يتخذ اتجاها صاعدا ، وقد يتخذ اتجاها أفقيا بين المستويات الادارية المتماثلة ، وأخيرا قد يتخذ اتجـاها منحرفا Diagonal Communication عندما يحدث بين مراكز اتخـاذ القرار والمستويات التى لا تليها فى التسلسل الرئاسى •

والاتصال الرسمى يستـــخدم وســـائل متباينة تعتمد على الكلمة أو الصورة أو السلوك · والكلمة تنتمى الى ما يسمى بالاتصـــال اللفظى والصورة والسلوك ينتميان الى ما يسمى بالاتصال غير اللفظى · وكـلا النوعين له معوقاته وله ايجـابياته الذاتية والتى لا ترتبط باســتخدامه فى مؤسسة معينة · ولذلك ، فان جهل الادارة العليا أو عدم وعيهـا بهـذه المعوقات والايجابيات ، يمكن أن يكون أحد المنافذ الهامة المؤدية الى مزيد من سلبيات الاتصال الرسمى فى المؤسسات المعاصرة ·

وليس هناك من شك فى أنه رغم خطورة الاتصال وأهميتـه الحيوية كأساس من الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة ، الا أنه يعانى من سلبيات كثيرة ومتعددة وتتوزع على كل العناصر الأساسية التى يقوم عليها ، وهى المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة · وتمثـل هذه السلبيات حواجز حقيقية أمام ايجابيته وفعاليته وبشكل يؤثر على كفاءة المؤسسة ذاتها · (٥)

(د) الاجراءات والقواعد التنظيمية Farmaliration :

لكل مناخ تنظيمى اجراءات وقواعد تنظيمية تحكم سير العمل وعلاقات العاملين وعمليات الاتصال الجارية بينهم · غير أن هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية تختلف من مؤسسة الى أخرى وتتفاوت درجاتها بين الشـــدة واللين وبين التعقيد والتبسيط · ويرجع هذا الاختلاف الى عوامل كثيرة ، أهمها طبيعة العمل وطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها والمستوى الفنى للعمل، وما شابه ذلك من عوامل تخص كل مؤسسة ·

كما يرجع هذا الاختلاف والتباين الى عوامل أخرى تتصل بالمجتمع الذى تنتمى اليه المؤسسة · فالخلفية الثقافية للمجتمع لها تأثير كبير على احداث التفاوت · أنها أشـبه باطار كبير يجمع مؤسســـات مجتمع معين فتأتى اجراءاتها وقواعدها مصقولة بكيفية معينة ، فيكون الاختلاف والتباين هنا

---

(5) Brown, D, Barriers to Saccessful Communicatim. Part I, Management Review, Vol. 64, No 12. December 1975. pp. 24-29. Part II, Vol. 65, No. 1, January 1976. pp. 15-21.

منصرفا الى كل المؤسسات فى مجتمع معين فى مواجهة كل المؤسسات فى مجتمع آخر . ثم تأتى العوامل المتصلة بكل مؤسسة لكى تشكل الاختلاف والتباين بين كل مؤسسة وأخرى داخل المجتمع الواحد . ومع ذلك ، هناك حـالات كثيرة تختلف فيها هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية بين مضمونها النظرى والتطبيق الواقعى لهذا المضمون .

ولعل من اهم القواعد التنظيمية التى تتفق على اهميتها كل المؤسسات، وإن كانت تتفاوت فى درجات الأخذ بها وتطبيقها ، ما يسمى بالتنســـيق Coordination ، وهو مبدأ يحقق التوازن والتوافق والفعالية لكـــل الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة . والتنسيق لا يعنى التعاون Cooperation ، فهو أوسع مفهوما وأشمل مضمونا . فالتعاون يعنى رغبة جماعية من الناس فى العمل معا لتحقيق هدف معين ، ولكن التنسيق يتعدى الرغبة الى التوجيه ، لكى يتم هذا العمل بطريقـــة منظمة ، وحتى لا يحدث تعارض بين جهد فرد منهم وجهد فرد آخر .

ان التنسيق يشد كل الأنشطة المتباينة للمؤسسة ، لكى يؤدى كل منها بطريقة منظمة ومكملة للأنشطة الأخرى ، وبالكيفية التى تنجح بهـا جميعها فى تحقيق هدف واحد مشترك . ويؤكد التنسيق ، كقاعدة تنظيمية ، صفتى التداخل والتكامل المميزتين للتقسيم الوظيفى داخل كل مؤسسة . ولذلك ، فهو يتطلب تخطيطا واعيا بطبيعة كل قسم متخصص وبكل وحدة متخصصة ، وبما بين الأقسام أو الواحدات من تماثل أو اختلاف أو تتابع ، حتى يحقق التوافق المشترك بينها ، سواء كان ذلك بطريقة راسية أو أفقية .

تلك كانت أهم الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة . وقد تكون هذه الأسس سليمة فى نظر الادارة العليا ، على أساس أنها جاءت بعد جهود علمية وعملية كثيرة ومتعددة . ولذلك ، فهى تمثل فى نظرها تراثا ادرايا وتنظيميا ينبغى الحرص عليه . ولكننا اذا نظرنا الى هذه الأســس التقليدية على ضوء الظروف والتغيرات التى خلقت قضـــية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات ، فاننا نجد عددا من السلبيات المؤثرة .

فهذه الأسس جميعها جاءت لتؤكد الزاوية التقليدية التى تنظر منها المؤسسات المعاصرة الى مصالحها الخاصة وأهدافها الخاصة . ومن هنا ،

كان لصفات الثبات والعقلانية وعدم المرونة التي اتصفت بها ما يبررها ، خاصة وأن جماهير العاملين لم يكن يشغلها الا مطالبها المادية فحسب ، لكن هذه الصفات تفقد مبرراتها في مواجهة احساس جماهير العاملين بالمتغيرات الأساسية لمطالبها خلال السنوات الأخيرة ·

وهذه الأسس جميعها جاءت أيضا لتؤكد الضرورات الجامدة للعمل وبحسب طبيعة كل مؤسسة ، فحققت له قدرا كبيرا من الدقة والنظام وسرعة الانجاز · ولكنها لم تؤكد بقدر كاف على الجوانب الانسانية لمن يؤدون هذا العمل ، وهذا اخلال لتوازن العلاقة بين الفرد والمؤسسة · ويشير ليفت H, Leavitt الى هذه النقطة بقوله : انه اذا كان عند الفرد مشكلة أو فكرة ، فان عليه أن ينتظر طويلا قبل أن تجد طريقها الى الحل أو التطبيق · أن الفرد داخل الاطار التنظيمي للمؤسسة يمكن أن يعامل بعدل ، ولكن لا يعامل بانسانية · (٦)

واذا كان من المفروض أن تكون هذه الأسس جميعها وسائل لتحقيق غايات تسعى المؤسسات المعاصرة الى تحقيقها ، فانها بصفات الجمود والعقلانية وعدم المرونة تحولت الى غايات في حد ذاتها في نظر هذه المؤسسات· وهذه سلبية أخرى ، لأن خروج هذه الأسس عن المضمون الحقيقي لها يجعلها تصل الى مرحلة من التطرف الضاغط على الادارة العليا من ناحية ، وعلى جماهير العاملين من ناحية أخرى ·

واذا أضفنا الى ذلك ، ما تتمتع به المؤسسة من قوة مادية ومعنوية في مواجهة الفرد ، فان السلبيات التي أشرنا اليها ، تعطى لهذه الأسس جميعها أبعادا تزيد من قوة المؤسسة على حساب القوة الحقيقية للفرد · وهي تشكل بوجودها واستمرارها عناصر دائمة الاختمار ، وبالتالي دائمة التأثير على قضية الجانب الانساني لكل مؤسسة ·

غير أنه لا يجوز أن يتبادر الى الذهن ، أن هذه الأسس جميعها غير صالحة في مواجهة قضية الجانب الانساني للمؤسسات المعاصرة ، لمجرد

(6) Leavitt, H. Op. cit. p. 331.

أنها تمثل ضغطا متزايدا عليها • فمن الضرورى أن نفرق بين المضـمون والكيفية التى يفهم بها هذا المضمون ويطبق • فقد يكون المضمون صحيحا، ولكنه يفهـم أو يطبق بطريقة تخرجه عن الحدود التى تضمن صـحته وسلامته • وهذا بالضبط ما حدث لهذه الأسس التى يقوم عليها المنـاخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة وللمبادىء المتفرعة عنها :

ان مضمون هذه الأسس وما يتفرع عنها من مبـادىء يمكن أن تعود أصوله الى أبعاد عميقة فى التاريخ الحضارى للانسان • فا لسلطة والتقسيم الوظيفى والتسلسل الرئاسى وضوابط السـلوك ، كلها عناصر أصـيلة فى الحضارة الانسانية • لكنها اذا فهمت فهما صـحيحا دفعت المجتمع الى التقدم ، واذا أسىء فهمها حدث العكس •

ونظرة الى السلبيات التى أشرنا اليها ، نجد أنها كلها تتصل بالكيفية التى ينظر بها الى هذه الأسس وما يتفرع عنها من مبادىء ، كما تتصـل بكيفية تطبيقها ، ولكنها لم تمس جوهر مضمون هذه الأسس أو المبادىء ذاتها وهذا يؤكد ما ذهبنا اليه من استنتاج •

ويضاف الى ذلك ، ان تطبيق هذه الأسس فى المجتمع على سـعته يختلف بالتأكيد عن تطبيقها داخل مؤسسة معينة • فالمؤسسة مهما كان حجمها لا تزيد عن حيز صغير من المجتمع ، بينما المجتمع مهما كان ضئيل المسـاحة فهو رقعة تعطى مزيدا من الحرية ومزيدا من الفرص المتاحة • ومن ثم ، يكون احساس الفرد بسلبيات هذه الأسس أو المبادىء داخل كل مؤسسة أعمق من احساسه بها داخل المجتمع الذى ينتسب اليه • وهـذه نقطة أخرى تعطى أسوء الفهم أو التطبيق أبعـادا أعمق ، وتؤكد أيضـا ما ذهبنا اليه من استنتاج • وهذا الاستنتاج وما يؤكده ينبغى أن يوضع فى الاعتبار عند تناول الجهود العلمية التى حاولت دعم الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة •

الاتجاهات العلمية لتطوير المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة :

جاءت هذه الدراسـات والبحوث العلمية ، لتمثل مواجهات جزئية لسلبيات المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة • وترجع هذه الحقيقـة

الى سببين رئيسيين : أولهما ، اعترافها جميعا بسلامة الأسس التى يقوم عليها فى جانب منها ، وبالتالى فهى صالحة للاستمرار لمواجهة حالات معينة ومحددة . وثانيهما ، انتسابها الى اكثر من تخصص علمى دون تنسيق او تكامل بينها ، فبدت كاجتهادات فردية مبعثرة . ومع ذلك ، فهى تأتى كاجابات لكثير من التساؤلات التى اثيرت حول سلبيات هذه الأسس ومضاعفاتها فى مواجهة ما يعرف بقضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة .

وقد استطاع ليفت H, Leavitt (٧) وارجيرس C, Argyris (٨) أن يجمعا هذه الدراسات والبحوث العلمية ويحللا اتجاهاتها ، بهدف تحديد اكبر قدر من ملامح المناخ التنظيمى لمؤسسات المستقبل . ومع ذلك ، لم يستطيعا أن يضعا تصورا كاملا . فقد كانت استنتاجاتهما أقرب الى الانطباع الخاص منها الى الرؤية المتكاملة الواضحة والمحددة . وبذلك . لا نستطيع أن نعتبر أنهما توصلا الى تنسيق عملى لهذه الاتجاهات العلمية يفيد شمول النظرة وعموم التطبيق ، وان كان هذا لا يقلل من قيمة هذه الاتجاهات العلمية ذاتها ، والتى يمكن تحديدها فيما يلى :

(أ) يرى أصحاب الاتجاه الأول أن الأسس الحالية للمناخ التنظيمى والتى تؤكد على النمط الهرمى Pyramidal Mode' للمؤسسات المعاصرة ليست شرا كلها ، وانما تنطوى على بعض الجوانب الايجابية التى تجعلها صالحة للاستمرار لمواجهة حالات معينة . فعندما يكون الوقت حاسما لاتخاذ قرار تلتزم به المؤسسة كلها ويدفعها نحو اتجاه معين لا تعارضه جماهير العاملين بها ، تكون مصلحة المؤسسة هى الأهم وتقل أهمية الاعتبارات الانسانية كتحقيق الفرد لذاته ، وبالتالى يكون النمط الهرمى هو الأصلح للتطبيق . ويكون التركيز على السلطة المركزية للادارة العليا أمرا طبيعيا .

وعندما تكون المؤسسة فى حالة عادية وتمارس أعمالا روتينية ، فان جماهير العاملين لن تحس باهمية الاشتراك فى اتخاذ قرارات تتعلق

(7) Leavitt, H. Ibid, pp. 328 - 336.

(8) Argyris, C. Integrating The Individual & the Organization. N. Y. : Wiley, 1964 . pp. 197 - 220.

بهذه الأعمال ، ويكون على الإدارة العليا أن تتولى هذه المهمة على أساس أن هناك موافقة ضمنية ، وفى هذه الحالة يكون النمط الهرمى صالحا ٠

وكذلك عندما لا تمس القرارات التى تتخذها المؤسسة موضوعات جوهرية تتصل اتصالا مباشرا بالمصالح الأساسية لجماهير العاملين ، كالترقيات والعلاوات والجزاءات والتخصصات والسلطات والمسئوليات ، فهذه موضوعات تؤثر تأثيرا جوهريا على حياتهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، ويكون من الصعب أن يقبلوا قرارات بشأنها ، تفرض عليهم من الادارة العليا بدون أن يكون لهم رأى فيها ، لأنهم يعتبرونها قرارات حاسمة ٠ واذا لم تكن للقرارات التى تتخذها الادارة العليا صفة الحسم بالكيفية التى أوضحناها ، فانه يكون من السهل الأخذ بالنمط الهرمى ، ويكون تطبيقه فى مواجهتها صالحا ٠

وعندما يكون العمل داخل المؤسسة مترابطا ومتتابعا ، ويكون تعطيل جزء منه معناه تعطيل العمل كله ، كما يحدث فى المؤسسات التى تعتمد على التشغيل الآلى ذى المستوى الرفيع ، أو عندما يكون العاملون أنفسهم لا يتمتعون بدرجة من الوعى تجعلهم يحسون باهمية الحاجات النفسية والاجتماعية فى حياتهم ، فانه فى هاتين الحالتين يبدو النمط الهرمى صالحا تماما ٠

ويدعى أصحاب هذا الاتجاه أن صلاحية النمط الهرمى تقوم على افتراض واقعى ٠ فالانسان بطبيعته يميل بدرجة ما الى أن يعامل بطريقة عقلانية جامدة تفرض عليه الخضوع والاعتماد ٠ ولكن هذا الافتراض يعود بالأصول الادارية أو التنظيمية الى أسس الادارة العلمية التى وضعت فى بداية القرن العشرين ، ويتجاهل كل التطورات اللاحقة التى اثبتت أن أمثال هذه الافتراضات ليست طبيعية أو واقعية ، وانما هى تقترن اكثر بدرجة الوعى التى تكون متوفرة عند جماهير العاملين ٠ ومقارنة بسيطة بين أوضاع العاملين فى المجتمعات المتقدمة والنامية ، يمكن أن تصل بنا الى أدلة كافية على ذلك ٠

ولذلك ، فانه من الأسلم القول بأن صلاحية النمط الهرمى ترتبط بحالات معينة مثل الحالات التى يكون فيها الهدف واضحا ومحددا وليست

له صفة التأثير الواسع ، أو عندما لا يشعر العاملون بأهمية حيوية لقرارات معينة • وهذا يعني أن طبيعة المواقف التي تواجه المؤسسة هي التي تحكم على صلاحية النمط الهرمي أو عدم صلاحيته •

(ب) يرى أصحاب الاتجاه الثاني ، أنه بإدخال تعديلات معينة على النمط الهرمي التقليدي للمؤسسات المعاصرة يصبح صالحا لتحقيق قدر من الحاجات النفسية لجماهير العاملين في مواجهة سلبياته الضاغطة ويرى رنسيس ليكرت **R. Likert** مؤسس هذا الاتجاه ، ضرورة بقاء النمط الهرمي التقليدي الذي يعتمد على التسلسل الرئاسي في حالة القرارات الحاسمة كالمرتبات والترقيات والجزاءات والتنقلات ، وهذه نقطة يختلف فيها أصحاب هذا الاتجاه مع أصحاب الاتجاه الأول •

أما التعديل الجوهري الذي يرى أصحاب هذا الاتجاه الثاني ادخاله على النمط الهرمي التقليدي ، فهو اعتبار كل مدير ادارة أو رئيس قسم حلقة وصل بين مرءوسيه وزملائه في الادارات أو الأقسام الأخرى من ناحية ورؤسائه من ناحية ثانية • فهو يعطي لمرءوسيه فرصة ابداء آرائهم حول موضوع معين ، ويقوم بتوصيل ما ينتهون اليه من قرارات الى زملائه ورؤسائه بكل دقة • وهذا التعديل في رأى ليكرت **R. Likert** يعطي للمرءوسين احساسا اكبر بالرضاء ويفرض عليهم مزيدا من الالتزام لأ نهم ساهموا في صنع قرارات المؤسسة •

ويضيف ليكرت **R, Liekrt** أن هذا التعديل لا يطبق بصفة عامة ، ولكن في حالات معينة • ففي حالة القرارات التي تمس المصالح الاساسية للعاملين ، يكون هذا التعديل صالحا للتطبيق ، على أن يؤخذ في الاعتبار تغليب المصالح الخاصة للمؤسسة اذا تعارضت مع المصالح الأساسية للعاملين • ويكون صالحا للتطبيق كذلك ، في حالة ما اذا كانت هناك حاجة الى اشراك العاملين في مناقشة موضوع معين ، ولكن دون أن يكون لقراراتهم تأثير على السياسة التي سوف تتبع بشأنه • وأخيرا ، يكون صالحا للتطبيق عندما يكون هناك حاجة الى اتخاذ قرار بشأن احداث تغيير معين ، وتكون مشاركة العاملين في مناقشة هذا التغيير ضرورية لتقليل مقاومتهم لهذا التغيير ، ولكن دون أن يؤثر ذلك على ماقررته الادارة العليا •

وبذلك ، يكون هذا النمط الهرمى التقليدى المعدل فعالا ، من وجهة نظر أنصاره ، فى حالات تتيح للادارة العليا اشراك العاملين فى مناقشة قراراتها وسياساتها ، دون التزام بما تصل اليه مناقشاتهم من نتائج أو دون انتظار لأن تصل مناقشاتهم الى نتائج . ويبدو ان فعالية هذا التعديل تنصرف الى الادارة العليا فقط فى مواجهة الحاجات الأساسية النفسية والاجتماعية للعاملين ، فهذا التعديل يعطيها منفذا للتهرب دون أن يعطى للعاملين مكاسب حقيقية او جوهرية .

(ج) يرى أصحاب الاتجاه الثالث ضرورة اعطاء الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين فرصا حقيقية ملموسة . وتقوم آراؤهم على اعطاء كل أفراد المؤسسة سلطة وظيفية متساوية بقدر مساهمتهم فى حل مشكلة معينة . فمثلا ، لو فرضنا أن مؤسسة معينة تواجه مشكلة ما تتصل بالانتاج ، فان عليها ، طبقا لآراء أصحاب هذا الاتجاه ، أن تعقد اجتماعا لكل العاملين فى اقسام الانتاج من كل المستويات ، وخلال الاجتماع تعرض المشكلة للمناقشة ، وسوف يتبين من المناقشة من احق بتولى رئاسة هذه الاقسام جميعها داخل اطار لجنة تشكل ممن ابدى أفكارا أفضل وعنده القدرة على تنفيذها . وتعطى هذه اللجنة سلطة كافية لانجاز مهمتها . ويكون للعاملين الذين اختاروا أعضاء هذه اللجنة الحق فى اعادة انتخاب اعضائها كلهم أو بعضهم اذا ثبت لهم أن اختيارهم لم يكن موفقا . وواضح هنا أن تشكيل اللجنة يتعدى التقسيمات الوظيفية ويرتبط بالمدة التى تنفذ فيها المهمة الموكولة لها .

ويذهب أصحاب هذا الاتجاه الى توسيع مضمون رؤيتهم بتشكيل ما يسمى بالنظام التشريعى Legislative System ويعنى هذا النظام تشكيل لجنة تمثل فيها كل نوعيات الجماهير المؤثرة على مصالح المؤسسة كالمساهمين والعاملين والمستهلكين الى جانب الادارة العليا بالطبع . وتقوم هذه اللجنة برسم السياسة العامة للمؤسسة وتقييم نتائج تطبيقها .

وهذا الاتجاه ببعديه لا يخدم الانوعيات معينة من المؤسسات المعاصرة، ولا يصلح الا فى حالات معينة كانتاج سلع جديدة ، أو حل مشكلات قائمة

تتعدى حدود التقسيمات الوظيفية المعمول بها داخل المؤسسة ، أو التخطيط لسياسة طويلة الأجل • وهي حالات تبدأ بالجزئيات ثم تقفز الى العموميات بمعنى أنها تتصل بوضع معين أو تتصل برسم سياسة عامة ، ولا شك أن الوضعين يمكن الا يؤثرا تأثيرا كبيرا على الكيان الكامل لبناء تنظيمى معين تعمل به مؤسســـة ما •

ومع ذلك ، فهذا الاتجـــاه يعتبر أول اتجاه علمى يعطى للحاجات الأساسية النفسية والاجتماعية للجماهير قدرا من الاهتمام الفعلى • فهو يوفر لهم قدرا من الرقابة الذاتية والسلطة والاحساس بالذات ، بتحميلهم قدرا ملموسا من الالتزام بأهداف المؤســسة • ثم أن هذا الاتجاه لا يتمرد على الأسس التى تقوم عليها الاطارات التنظيمية الحالية للمؤسســـات المعاصرة ، وانما يطوع بعض مبادئها بكيفية تحقق مصالح المؤسســـة من ناحية ومصالح جماهيرها من ناحية ثانية •

غير أنه ينبغى أن نضع هذه المزايا التى يحققها هذا الاتجاه فى حدود المؤسسات التى يمكن أن يطبق عليها وداخل اطار الحالات التى تسـمح بهذا التطبيق • فلقد أخذت بهذا الاتجاه ست شركات انتاجية أمريكية ، ولكن لم تثبت فعاليته الا فى أربع منها فقط • ومن ثم ، يصبح لهذا التحفظ ما يبرره •

(د) يرى أصحاب هذا الاتجاه الرابع توســـيع مفهوم التعديلات المطلوب ادخالها على أسس الأبنية التنظيمية الحالية لتشمل كل الأصول الثقافية للمؤسسة ، كما تشمل خرائطها التنظيمية • وهذا الاتجاه ينظر نظرة شاملة الى البناء التنظيمى بكل سلطاته وتقسيماته الوظيفية واجراءاته وقواعده التنظيمية وخرائطه • بمعنى أنه يستهدف تعديل القيم والعادات والتقاليد المتبعة داخل المؤسسة ، وتعديل التوقعات التى تشكل سـلوك الأفراد وعلاقاتهم من ناحية وعلاقاتهم بمؤسستهم من ناحية ثانية وعلاقة المؤسسة بهم من ناحية ثالثة • فهذه كلها عناصر تؤثر على طبيعة العلاقة التأثيرية المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها الداخليــة ، ولابد أن تكون هدفا للتعديلات المطلوبة •

ولكن أصحاب هذا الاتجاه ، رغم شمول نظرتهم وسلامة مبرراتها ، لم يضعوا تصورا لكيفية احداث ما يطلبونه من تعديلات • فظل مضمون هذا الاتجاه أقرب الى الأماني منه الى الواقع الملموس • واذا كانت أصالة كل اتجاه يحكم عليها بما يضيفه مضمونه وبامكانية تحقيقه ، فان هـــذا الاتجاه لا يمكن ان يتصف بالأصالة رغم ما كان مأمولا أن يحققه لو عرض بطريقة اكثر تحديدا وواقعية •

ويرى أرجيرس **C, Argyris** أن تلك الاتجاهات الاربعة تتفاوت فى درجة قربها أو بعدها كاستجابة حقيقية للحاجات النفسية والاجتماعية لجماهير العاملين ، والمتأثرة بسلبيات الأبنية التنظيمية القائمة ، وبالتالى تتفاوت فى قدرتها على بلورة تصور ما لمؤسسة المستقبل • تلك المؤسسة التى ينبغى أن تحقق توازنا بين متطلبات مصالحها الخاصــة ومتطلبات المصالح الأساسية للعاملين فيها •

كما أن هذه الاتجاهات الأربعة تتفاوت فى امكانية تطبيقها بتفاوت الطبائع الخاصة للمؤسسات المعاصرة ، بل وبتفاوت القرارات التى تقدم على اتخاذها مؤسسة معينة منها تحت ظروف معينة • فقد يكون اتجــاه منها صالحا لمؤسسة معينة وفى وقت معين وتحت ظروف معينة ، ولكنــه غير صالح فى كل الأوقات وفى مواجهة كل الظروف المتغيرة • وقديكون اتجاه منها صالحا للتطبيق فى مواجهة عمليات معينة داخل مؤسسة معينة ، ولكنه غير صالح للتطبيق فى مواجهة كل العمليات التى تقوم بها هذه المؤسسة •

وعلى ذلك ، يرى أرجيرس **C, Argyris** ان مؤسسات المستقبل ســـوف تكون مؤسســـات قائمة على القرارات • وحســب طبيعة القرار أو مجموعة القرارات التى تنوى اتخاذها فى وقت معين وفى مواجهة ظروف معينة سوف تختار من بين هذه الاتجاهات الأربعة أصلحها لهذا القــرار أو لهذه المجموعة من القرارات ، لدرجة أن الخريط التنظيمية لهذه المؤسسات سوف لا تكون ثابتة ، ولكنها ستكون متغيرة أو متحركة • ويصل من هذا الاستنتاج الى قاعدة أساسية أطلق عليها قاعدة القرار **Dicision Rule** وعرفها بأنها الأسلوب الذى يمكن مؤسسة ما من ان تختار من وقت لآخر بين أنماط السلوك الملائمة لصنع قرار معين فى مواجهة وضع معين • غيــر

إن هذه القاعدة لا تعني انها سوف تفرض على جماهير العاملين ، بل انهم سوف يجدون فرصة الموافقة على تطبيق اتجاه معين في مؤسستهم أو تغييره ٠

ويبدو ان ارجيرس C, Argyris انتهى الى هذا الاستنتاج على اساس ان ما توصلت اليه هذه الاتجاهات من نتائج تعتبر نهائية او مثالية وتحامل صفتين واضحتين في هذه الاتجاهات ، فهي اتجاهات جزئية وليست شاملة ، وهي اتجاهات لا تنسيق بينها ، فكل منها ينصرف الى مواجهة وضع معين ، ولكنها لا تشترك في مواجهة شاملة لكل سلبيات الأبنية التنظيمية القائمة ٠

ولذلك ، فنحن نقر ليفت h, Leavitt على ما ذهب اليه من اعتبار هذه الاتجاهات العلمية مجرد خدوش على سطح السلبيات الحقيقية للمناخ التنظيمي في المؤسسات المعاصرة ٠ فهذه الاتجاهات العلمية لم تفعل سوى احياء المناقشة حول مشكلة قديمة ولكنها هامة وحيوية ، وهي مشكلة اعداد المناخ التنظيمي المناسب لكل مؤسسة معاصرة ٠ وقد ساعد التقدم التكنولوجي ، بكل سرعته ومتطلباته ونتائجه ، على جعل هذه المشكلة اكثر اهمية وحيوية ، فقد فرض على المؤسسات المعاصرة نوعيات جديدة من الاجهزة والبشر والعلاقات لم تعهدها من قبل ، وأصبح المناخ التنظيمي الحالي غير قادر على استيعابها تماما ؛

ولكن التساؤل حول مشكلة إعداد المناخ التنظيمي المناسب لكل مؤسسة معاصرة ، لم يجد جوابا حتى الآن ٠ فمن الصعب الوصول الى اجابة نموذجية ، بسبب اهمية ادخال عناصر كثيرة ومتعددة ومعقدة تخص كل مؤسسة ، كالأهداف وطبيعة العمل والبيئة والناس والمستوى الفنى والمرونة الفكرية والخيالية للادارة العليا ، وغيرها ٠ وهذه العناصر جميعها تتطلب تحليلا دقيقا قبل ان نستطيع أن نصل الى اجابة نموذجية فى مواجهة مؤسسة معينة ٠

ثم ان المؤسسات الكبيرة يختلف واقعها عن المؤسسات الصغيرة ٠ انها لا تتكون من مناخ تنظيمي واحد ، ولكنها تتكون من عدة مناخات تنظيمية متداخلة ومتفاعلة ٠ وكل مناخ تنظيمي منها تتعدد عناصره وتتداخل

وتتعقد ، فنوعية الأهداف والعمل والبيئة والناس والمستوى الفنى وعقلية المستويات الادارية تختلف وتتباين ، وتتطلب تحليلا مستقلا يعطى اجابة نموذجية مستقلة حول الكيفية المثالية لاعداد مناخ تنظيمى مناسب ٠

وهذه الاستنتاجات التى انتهى اليها ليفت **H, Leavitt** تفتح الطريق واسعا وطويلا أمام الاجتهادات العلمية الجادة التى تسعى الى تحديد مضمون الخطوة التنظيمية للمنهج العملى للعلاقات العامة ، بهدف اعداد مناخ تنظيمى مناسب للمؤسسات المعاصرة ٠ فاذا كانت المواجهات الجزئية ليست الا خدوشا على سطح المشكلة ، واذا كان من الصعب الوصول الى اجابة نموذجية لكل مؤسسة ، فان مضمون هذه الخطوة التنظيمية يمكن أن يقوم على وضع خطوط عامة ، تستطيع بها كل مؤسسة أن تعد مناخا تنظيميا مناسبا لها ٠ وهذه الخطوط العامة تشكل اطارا عاما يوجه الحركة التنظيمية لكل مؤسسة ولا يقيدها ، على أن يكون لهذه الخطوط العامة صفتان أساسيتان ، هما : الشمول والتكامل ٠

وليكن المدخل الى هذا الاطار العام ، ما انتهينا اليه من استنتاج حول صحة الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة مع ارجاع السلبيات التى تغلفها الى سوء الفهم أو سوء التطبيق ٠ ولقد اكدت اتجاهات الدراسات والبحوث العلمية لدعم هذا المناخ التنظيمى هذا الاستنتاج بتأكيدها على مواجهة السلبيات ، وان كانت هذه المواجهة جاءت جزئية وغير شاملة ٠ هذا من ناحية ٠

ثم انه لكى يأخذ هذا المدخل طريقه الى الفهم الصحيح المؤدى الى اطار عام لايجابيات الحركة التنظيمية لكل مؤسسة ، بهدف اعداد مناخ تنظيمى يناسبها ، ينبغى أن نتناول هذه الأسس من زاوية جديدة ، زاوية تعبر عن الفكر الذى يحكم المنهج العملى للعلاقات العامة الذى يتولى اعداد هذا الاطار العام كمضمون لخطوته التنظيمية ٠ ونقصد بهذه الزاوية الجديدة توازن العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الفرد والمؤسسة ، بما يحقق مصالحهما المشتركة معا ٠ وهذا من ناحية ثانية ٠

مدخل الى اعداد المناخ التنظيمي المناسب :

قد يكون انطلاق المناخ التنظيمي للمؤسسات المعاصرة من زاوية المصالح الخاصة لكل منها دافعا الى الأخذ بالزاوية المقابلة ، زاوية المصالح الخاصة للعاملين ، على أساس أن الفرد بطبيعته مدفوع الى العمل • وبالتالى ينبغى أن يقوم المناخ التنظيمي بتنمية دوافع الفرد وحاجاته الأساسية وتطوير العناصر الخلاقة فيه وبلورة اتجاهاته الايجابية • ان التركيز على هذه الزاوية الشخصية المقابلة للزاوية التقليدية الحالية يمكن أن يفيد مصالح المؤسسة بطريقة غيـــر مبـاشرة ، وان كان التركيز على هذه الزاوية الشـــخصية أو الانسانية يمكن ان يؤدى ، من ناحية أخرى ، الى نوع من التطرف الذى تعرضت له الزاوية التقليدية الحالية •

وهناك اعتبارات تتصل بالمؤسسة ولا يمكن أن تنتظر خدمتها بطريقة غير مباشرة • فضمان الاســـتمرار والدوام والثبات للمؤسسة ، ووجود مؤسسات ذات نوعية معينة لا تحتمل كل هذا التركيز على الفرد • وتأثير التحديات وتنوعها مما لا تستطيع بعض المؤسسات أن تقف ســـاكنة فى مواجهتها ، كلها اعتبارات لا يمكن تجاهلها من أجل الحـرص على الجانب الانسانى الذى لم يلق حقه كاملا من الاهتمام فى المؤسسات المعاصرة ولذلك، فان التوازن هام وحيوى ، وليس التطرف لهذا الجانب أو ذاك على حساب الجـــانب الآخـــر •

والتوازن فى النظر الى مشكلة اعداد المناخ التنظيمي المناسب ، يعنى الاعتراف بالعلاقة التأثيرية المتبادلة بين الفرد والمؤسسة سـواء داخل بيئة العمل أو داخل البيئة الاجتماعية • ولقد تبين أن هذه العلاقة هى مضمون قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ، وهى ذاتها مضمون الايدلوجية الاجتماعية ومنهجها العملى كمواجهة شاملة لها • ومن هنا ، تأتى أهميتها كزاوية جديدة لاعداد مناخ تنظيمي مناسب •

وهذه العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الفرد والمؤسســة ، شأنها شأن أى علاقة بين الأفراد والجماعات اذا نظرنا الى المؤسسة على أنها فرد اعتبارى، أو نظرنا اليها على أنها جماهير بشرية متقابلة • فكل فرد أو جمهور نوعى من

الأفراد يسعى الى تحقيق مصالحة الخاصة من خلال تعامله مع الفرد الآخر أو الجمهور النوعى الآخر • فالعلاقات بين الافراد والجماعات ليست الا جهودا مشتركة لتحقيق المصالح المشتركة لها جميعا •ويأتى الاتصال ليكون ديناميكية اجتماعية للتفاعل بينها ، والذى عن طريقه يحاول كل طرف أن يتعرف على مدى ادراك الطرف الآخر لمصالحة الخاصة • كما انة عن طريقة يحاول كـل طرف ان يؤثر على سلوك الطرف الآخر بالكيفية التى تشبع حاجاته الخاصة •

ولقد برزت قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة عندما طغت مصالحها الخاصة على المصالح الخاصة للعاملين : وجاءت الأيدلوجية الاجتماعية لكى تعيد التوازن الى العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، أى لكى تعيد التوازن بين المصالح الخاصة للمؤسسة والمصالح الخاصة للفرد داخل اطار ما يعرف بالمصالح المشتركة بينهما • وبذلك ، يكون من الطبيعى أن نعتبر هذه الزاوية وضعا للأمور فى نصابها من أجل اعداد مناخ تنظيمى مناسب لكل مؤسسة معاصرة ، هذا من ناحية •

ثم ان بروز قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة ، من ناحية ثانية ، تعنى أن الاتصال بين الفرد والمؤسسة كديناميكية اجتماعية بينهما لم يكن سليما لعدم سلامة العلاقة بينهما ذاتها • وعودة التوازن الى هذه العلاقة يعنى عودة هذه الديناميكية الاجتماعية الى سـلامتها وايجابيتها• ومن ثم يكون الاتصال كديناميكية اجتماعية للمؤسسات المعاصرة ، هو محور هذه العلاقة فى جميع حالاتها •

ولقد اكد جاى هال Jay hall فى دراسة له اهمية هـذه الحقيقة ، من اعتراف نسبة تصل الى ٧٤٪ من عينة الادارة العليا فى الشركات اليابانية والانجليزية والأمريكية ، بأن الاتصال هو الحاجز الأعظم امام كفاءة شركاتهم• وعلى الرغم من أن هناك دراسات عديدة حول الاتصال فى المؤسسات المعاصرة، الا أنها جميعها لم تصل الى نتائج حاسمة لأنها تناولت ظواهر ما يعنى منه ، ولم تتعمق جذور المعاناة •

ويرى جاى هال Jay hall فى نفس دراسته ، أن مشاكل الاتصال فى المؤسسات المعاصرة تعود الى سلبيات المناخ التنظيمى ، فالأفراد لا يعرفون

أين يعملون ؟ ومع من يعملون ، ويسودهم مشاعر العجز والشك وعدم الثقة والتوتر ، وكلها ظواهر تعنى أن الكيفية التى يجرى بها الاتصال بينهم غير سليمة • أن نوعية العلاقات بين الجماهير النوعية داخل المؤسسات المعاصرة تكشف عن مستوى الاتصال بينها ، والعكس صحيح • (٩)

وعلى ذلك ، يكون من المنطقى أن نحلل ديناميكية الاتصال فى المؤسسات المعاصرة بالكيفية التى تكشف تاثيرها على العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، سواء كان تاثيرا سلبيا او تاثيرا ايجابيا • ثم نتعرف على انعكاس تاثيرها الايجابى على الأسس التقليدية للمنـاخ التنظيمى ، فى محاولة للوصـــول الى الخطوط العامة لاعداده اعدادا مناســـبا •

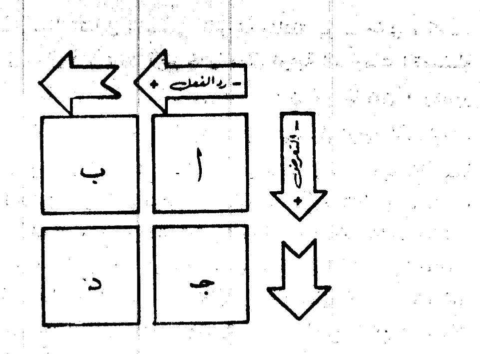
ونبدأ بالتاكيد هنا على أن نوعية العلاقة بين افراد معينين او جماعات معينة يحسمها حجم المعلومات المتصلة بهذه العلاقة والتى يعرفها كل طرف عن الآخر ويستوعبها • فهذه المعلومات المشتركة هى التى تشكل المنـــاخ العاطفى للتفاعل الشخصى بين الطرفين ، ونتائج هذا التفـاعل الشخصى هى التى تحدد نوعية العلاقة بينهما • ان الأفراد ليسوا الا حلقات فى عمليات اتصال دائمة ومستمرة ؛ وأنماط التفاعل الشخصى بينها تقـــوم على حجم الرسائل المتبادلة حول مضمون العلاقة التى تجمع بينها ، وبالتـــالى يكون التاثير السلبى أو الايجابى على هذه العلاقة بفعل هذا التفاعل الشخصى • ولذلك ، يمكن تعريف التفاعل الشخصى بين الأفراد والجماعات بأنه مؤثر آلى مركزى على نوعية العلاقات بينها •

وبتطبيق هذه الحقيقة التى تحكم الحياة الاجتماعية المشتركة للأفراد والجماعات على المؤسسات المعاصرة ، يمكن ارجاع ما يســـودها من علاقات سلبية الى ضعف التفاعل الشخصى بين الفرد والمؤسسة ، والعكس صحيح • فلو أن التفاعل الشخصى كان ايجابيا لأصبحت هذه العلاقة المتبـــادلة بين الفرد والمؤسسة ايجـــابية كذلك • وهـــذا يعنى أن ديناميكية الاتصـــال فى المؤسسات المعاصرة ونتائجها تعتمد اعتمادا كاملا على ما يحدث خــلال التفاعل الشخصى بين جماهير المؤسسة وادارتها العليا •

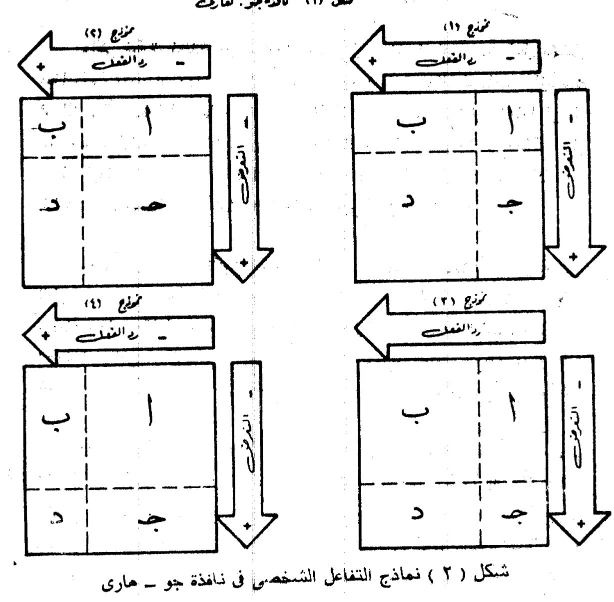
(9) Hall,J. "Communicatin Revisited." California Management Review, Vol. 15, No. 3, Spring 1973. p. 56.

وعلى ضوء هذه الحقيقة ، استطاع باحثان فى مجال العلوم السلوكية ، هما جـــوزيف لوفت Joseph Luft وهـــارى انجهـــام Harry Ingham ان يضعا نمطا للتفاعل الشخصى أطلقا عليه نافذة جو ـ هارى The Johari Window نسبة الى إسميهما • وهذا النمط صالح لتفسير العلاقة السـلبية الحالية بين الفرد والمؤسسة وكيفية تحويلها الى علاقة ايجابية ، وبالتالى صـــالح لتفسير ديناميكية الاتصـــال فى المؤسسات المعـــاصرة فى جميع حالاتها . (١٠)

(10) Ibid, pp. 57 - 62.



شكل (١) نافذة جو . هارى



شكل (٢) نماذج التفاعل الشخصى فى نافذة جو ــ هارى

ويتكون نمط التفاعل الشخصى المعروف بنافذة جو ـ هارى ، كما هو واضح فى شكل (١) من أربع خلايا تمثل نوعية المعلومات المتصلة بالعلاقات الناتجة عن التفاعل الشخصى بين فردين أو جماعتين ٠ وتعتبر الخلية (أ) خلية مشتركة بين الطرفين ، حيث تمثل نوعية المعلومات المشتركة التى يعلمها كل منهما ٠ بينما تعتبر الخلية (ب) خلية خاصة بطرف من الطرفين ، وتمثل نوعية المعلومات التى يحتفظ بها لنفسه ولا يعلمها الطرف الآخر ٠٠ وكذلك تعتبر الخلية (جـ) خلية خاصة بالطرف الآخر ، وتمثل أيضا نوعية المعلومات التى يحتفظ بها لنفسه ولا يعلمها الطرف الأول ٠ أما الخلية (د) فهى تمثل نوعية المعلومات التى لا يعلمها الطرفان ، فهى مجهولة لكل منهما ٠ وتتحرك الخلايا الأربع بتأثير عمليات التعرض ورد الفعل الناتجة عن الإتصال بين الطرفين ٠

ولكى نطبق نافذة جو ـ هارى على المؤسسات المعاصرة من أجل تحليل ديناميكية الاتصال بها ، يمكن اعتبار الخلية (ب) ممثلة لجماهير المؤسسة أو للفرد كوحدة أولى لها ، واعتبار الخلية (جـ) ممثلة للادارة العليا فى كل مؤسسة كطرف مواجه للفرد فى عمليات الاتصال الدائرة سواء فى بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية ، أما الخلية (أ) فهى تمثل المعلومات المشتركة بين الطرفين ، والخلية (د) تمثل المعلومات المجهولة من الطرفين ٠

وبناء على ذلك ، تكون الخلية (أ) التى تمثل المعلومات المشتركة بين الطرفين ، هى المتحكمة فى ايجابية عمليات التفاعل الشخصى بين المؤسسة وجماهيرها ، فكلما اتسعت مساحتها ، كلما زادت المعلومات المشتركة بين الطرفين والتى تمكنهما من الفهم المشترك ، وكلما ضاقت مساحتها ، كلما قلت المعلومات المشتركة بين الطرفين ، وأدى ذلك الى ضآلة الفهم المشترك ٠

بينما تمثل الخلية (ب) والخلية (جـ) عقبتان أمام التفاعل الشخصى الايجابى ، لأن الخلية (ب) تمثل المعلومات التى تعلمها الجماهير ولا تعلمها الادارة العليا ، والخلية (جـ) تمثل المعلومات التى تعلمها الادارة العليا ولا تعلمها الجماهير ، فتكون الخلية (ب) حاجزا أمام الادارة العليا ، والخلية (جـ) حاجزا أمام الجماهير ٠ فكيف للادارة العليا أن تصدر قرارات

أو تضع سياسات تتصل بالعـــاملين مثلا كجمهور نوعى ، وهى لا تعـــلم المعلومات الكافية عن هذا الجمهور النوعى والتى تبنى عليها تلك القرارات أو السياسات • ان الخلية (ب) هنا تمثل منطقة مظلمة أمام الادارة العليا ، وهى تؤثر تأثيرا مباشرا على مساحة الخلية (أ) •

وكذلك الحال بالنسبة للخلية (ج) ، انها تمثل المعلومات التى تحتفظ بها الادارة العليا لنفسها فى مواجهة جمـــاهيرها كحماية لها أو كرغبـــة فى المحافظة على سلطانها أو لما شابه ذلك من الأسباب • وهذا النوع من المعلومات يثير تساؤلا هاما ، ليس حول حق الادارة العليا فى الاحتفاظ بها فهذا موضوع آخر ، وانما حول الحجم المناسب الذى تراه الادارة العليا ضروريا لهذا النوع من المعلومات ؟! ومن الطبيعى انه كلما كان الحجم كبيرا ، كلما ضاقت مساحة الخلية (أ) ، وتضاءلت فرص التفاعل الشخصى الايجابى بين الادارة العليا وجماهيرها ، والعكس صحيح •

وتأتى الخلية (د) لتعطى لعمليـــات الشخصى بين الادارة العليـــا وجماهيرها أبعادها النفسية • انها تمثل نوعية المعلومات التى لا تعلمهـــا الادارة العليا ولا تعلمها أيضا جماهيرها فيما يتصل بالعلاقة المشتركة بينهما كطرفين متقابلين • وهى تعكس دور العوامل النفسية عند الادارة العليـــا وجماهيرها فى اخفاء معلومات بطريقة غير واعية ، رغم انها قد تكون هامة لاعطاء عمليات التفاعل الشخصى بين الطرفين قدرا من الايجابية • ولذلك ، فان احتمال اتساع مدى الخلية أو تضاؤلها يرتبط ارتباطا مباشرا بديناميكية عمليات الاتصال بين الطرفين •

وينبغى أن نلاحظ هنا ، أن هذا الوصف التحليلى لنافذة جو ـ هارى كنمط للتفاعل الشخصى بين الادارة العليـــا وجمـــاهيرها ، لا يمثل حقيقة ديناميكية الاتصال فى المؤسسات المعاصرة ، انه يصور التفاعل الشـــخصى فى حالة سكون ، كما لو كنا نصف معالم صورة فوتوغرافية • أما ما يجرى فى الواقع ، ويعطى لعمليات التفاعل الشـــخصى ديناميكيتها ، فلم نتعرض له بعد ، هذا من ناحية • ثم انه ينبغى أن نلاحظ أيضا ، أن المعلومات التى تعنيها عمليات التفاعل الشخصى ، قد تكون معلومات تتصـــل بالمشـــاعر

والعواطف والانفعالات والاتجاهات والافتراضات والمهــارات والتحيزات ، أو قد تتصل بالعمل وطبيعته ومتطلباته من الناحية الموضوعية ، وكل هذه المعلومات بكل نوعياتها لازمة وضرورية للعلاقات الناتجة عن التفاعل الشخصي بين الادارة العليا وجمــاهيرها • وهــذا من ناحية ثانية • وكذلك ينبغى أن نلاحظ ، ان الادارة العليا فى كل مؤسسة تتحكم فى حجم المعلومات المؤثرة على ايجابية التفاعل الشخصى ونوعيتها وكيفية انسيابها ، بحكم موقعها فى مواجهة جماهيرها ، وهذا من ناحية ثالثة • وهــذه الملاحظات الثــلاث أساسية لفهم ديناميكية التفاعل الشخصى بصفة عامة •

ان ديناميكية التفاعل الشخصى بين الادارة العليــا وجمــاهيرها هى جوهر الاتصال فى المؤسسات المعاصرة • ذلك ، لأن قدرة الخطوط الرأسية والأفقية على الحركة لتقسيم مساحات الخلايا الأربع فى نافذة جو ـ هارى هى التى تعطى الادارة العليــا وجماهيرها ، كطرفين متقابلين ، قدرتهما على التحكم فى نوعية العلاقات بينهما •

وواضح من الملاحظات التى أوردناها ، أن الادارة العليا هى التى تملك التأثير على الخلية (أ) الخاصة بالمعلومات المشتركة بينها وبين جماهيرها ، بما تقوم به من جهود لتأسيس علاقات صحيحة مع جماهيرها • وبقــدر الخطوات التى تتخذها لاطلاع الجماهير على المعلومات التى تمتلكها ولا تعلمها الجماهير ، بأمانة وثقة وشجاعة ، بقدر ما يترتب على ذلك من وعى مشترك وفهم متبــادل • وهــذه الخطوات هى التى تتضــمنها عمليات التعــرض Exposure • وليست هذه العمليات مستهدفة فى حد ذاتها ، بمعنى أن مجرد حدوثها يؤدى الى نتائج ايجابية ، ولكن كيفية حدوثها هى التى تؤدى الى هذه النتائج الايجابية أو لا تؤدى اليها • فقد تستخدم الادارة العليــا انصاف الحقائق أو أساليب الالهاء وصرف الانتباه والتضليل ، وفى هذه الحالات لا تحدث النتائج المرجوة •

كذلك يأتى التعرض المشترك بنتائج اكثر ايجابية من تعرض طرف واحد فهذا التعرض المشترك للطرفين معا يضاعف مساحة الخلية (أ) التى يعتمد عليها التفاعل الشخصى الايجابى بين الطرفين • وهنا تبرز اهمية الجهــود الأمينة التى تبذلها الادارة العليا للتعرف على رد فعل الجماهير Feedback على ما تعرضه عليها من معلومات • ان عليها أن تضع الأسس الصــحيحة التى تضمن تعرفها على ما خفى عنها من معلومات تتصل بجماهيرها • وبقدر

شعور الجماهير بالأمان والثقة ، بقدر ما يكون استعدادها لكشف ما يتصل بها من معلومات ، وبقدر ما يتحقق التعرض المشترك بينها وبين الادارة العليا • ولا شك أن درجة أمانة الادارة العليا في ممارسة عمليات التعرض ، يمكن أن تحدد درجة أمانة الجماهير في تعاونها مع الادارة العليا لتحقيق تفاعل شخصي ايجابي مشترك بينهما ، وبالتالي لتحقيق علاقات سليمة وصحيحة بينهما • ومن هنا تأتي هذه المسئولية التي تتحملها الادارة العليا وخطورتها •

ويتضح هنا أن عمليات التفاعل الشخصي بين المؤسسة وجماهيرها تعتمد ايجابيتها على طريقين متبادلين ، هما التعرض ورد الفعل • وكلا الطريقين تتحكم فيه الادارة العليا ، وان كان بدرجات متفاوته • كما يتضح أن ديناميكية التفاعل الشخصي تعتمد على درجة الايجابية التي يتمتع بها كل طريق منهما • وقد أمكن باستخدام نافذة جو - هاري ، أن نتبين أربعة نماذج لهذه الديناميكية داخل اطار الايجابية التي يتمتع بها كلا الطرفين ، كما هو مبين في شكل (٢) • ولا شك أن لكل نموذج منهما نتائجه التي يمكن التنبؤ بها •

ففي النموذج الأول ، تستخدم الادارة العليا أقل درجات التعرض ورد الفعل ، بحيث يمكن القول انها لا تعرف التفاعل الشخصي كأسلوب لاقامة علاقات ايجابية مع جماهيرها • ولذلك تكون مساحة الخلية (د) الخاصة بالمعلومات غير المعروفة للادارة العليا ولجماهيرها هي السائدة على مساحات الخلايا الثلاث الأخرى ، مما يترك المجال مفتوحا لتأثيرات العوامل النفسية الخفية ، وتكون مشاعر المقت والكراهية والتوتر والقلق مصادر أساسية للدوافع الشخصية • ويسود هذا النموذج كديناميكية للاتصال في المؤسسات البيروقراطية التي ترى من المفيد لها الا تستخدم أساليب المصارحة الشخصية والمشاركة • ولا شك أن له آثارا سلبية معاكسة على الحاجات النفسية والاجتماعية لجماهيرها ، لأنها سوف تشعر غالبا أن الادارة العليا تتعمد تجميدها في أماكنها ، وأنها منعزلة عنها ولاتهتم بها ، وان كثرة أوامرها ليست دليلا على قوتها بقدر ما هي دليل على عجزها • وبصفة عامة سوف يسود المناخ التنظيمي والنفسي للمؤسسة كلها مشاعر السأم والضجر والملل •

وفي النموذج الثاني ، تبالغ الادارة العليا في استخدام قياس رد الفعل لمعرفة اتجاهات الجماهير وميولها وحاجاتها على حساب استخدامها

التعرض • فهى تؤثر الاحتفاظ بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها ولكنها فى نفس الوقت تحـاول الحصـول على اكبر قدر من المعلومات الخاصـة بجماهيرها • وعلى ذلك ، تسيطر مسـاحة الخلية (جـ) التى تحتوى على المعلومات التى ترى الادارة العليا الاحتفاظ بها لنفسها ، على حساب مساحات الخلايا الثلاث الأخرى • وهذا يدل على أن الادارة العليا لا تثق فى نفسـها او فى جماهيرها ، وبالتالى تكون النتيجة المنطقية أن تبادل الجماهير الادارة العليا شكا بشك ، مما يدفع الادارة العليا فى بعض المؤسسات الى الالتجاء الى أساليب ملتوية وغير مشروعة للمحافظة على سيطرتها على جماهيرها •

أما فى النموذج الثالث ، فان الادارة العليا تقوم بعكس ما تقوم به فى النموذج الثانى ،حيث تركز على عمليات التعرض على حساب عمليات رد الفعل، فهى تهتم اهتماما مبالغا فيه باعطاء الجماهير اكبر قدر من المعلومات الخاصة بها ، دون أن تهتم أو تكترث بردود فعلهم تجاهها • وبذلك تسيطر مساحة الخلية (ب) لتعاظم المعلومات التى تحتفظ بها الجماهير لنفسها على حساب مساحات الخلايا الثلاث الأخرى • ان الادارة العليا ، بهذا النموذج تبـالغ فى قيمة آرائها واتجاهاتها ، بينما تشعر الجماهير فى مواجهة هذا النموذج بانه قليل الفائدة لها ، لأن الادارة العليا لا تهتم بمصالحها ومشـاعرها • ولا شك فى أن ينتج عن استعمال هذا النموذج شعور الجماهير بمزيج من الشك والقلق والغضب كصفات أساسية لعلاقاتها بالادارة العليا • ومـع ذلك ، يلاحظ أن هذا النموذج هو الأكثر انتشارا واستخداما فى المؤسسات المعاصرة ، وان كان يطبق بدرجات متفاوتة •

واخيرا ، يأتى النموذج الرابع ليمثل التوازن فى عمليـات التفـاعل الشخصى بين الادارة العليـا وجماهيرها • وهو نموذج مثـالى من حيث قدرته على تحقيق الكفاءة التنظيمية للمؤسسة ، حيث ينتج عنه مناخ تنظيمى ونفسى صحى وصالح لنمو المؤسسة وجماهيرها نموا سليما آمنا • فالادارة العليا ، بهذا النموذج ، تستخدم عمليات التعرض ورد الفعل بكيفية متوازنة• فهى تحرص على رد الفعل بقدر حرصها على التعرض ، أى أنها تحقق التعرض المشترك بينها وبين جماهيرها • غير أنه لكى تتحقق النتائج الايجابيـة المرجوة منه ، لا يكفى أن يكون هذا التوازن قائما ، وانما ينبغى أن يقترن به الحرص على نوعية المضمون ، سواء بالنسبة للمعلومات التى تتعرض لها الجماهير أو لنوعية المعلومات التى تتعرض لها الادارة العليا • ان الصدق والأمانة والموضوعية والالتصاق بجوهر العلاقة المشتركة بين الادارة العليا وجماهيرها ، ينبغى أن تكون صفات أساسية لمضمون هذه المعلومات ، سواء

كانت صاعدة أو هابطة · ويلاحظ هنا أن النتائج الايجابية لهذا النموذج لن تظهر بسرعة ، بل انها سوف تحتاج الى وقت طويل نسبيا ، حتى تتبدل مشاعر الشك وعدم الثقة والتوتر والقلق عند الجماهير بمشاعر الثقة واليقين والأمان والاستقرار ، وهذه حقيقة لا تقلل من قيمة هذا النموذج ، ولكنها تضع حوله سياجا يضمن سلامة نتائجة واستمرارها ·

ان هذه النماذج الأربعة التى تصور ديناميكية التفـاعل الشخصى فى المؤسسات المعاصرة كجوهر لطبيعة الاتصال بها ، تعطى انطباعا مباشرا بأن ديناميكية الاتصال فى هذه المؤسسات ليست بسـيطة ولكنها معقدة ، وتتداخل فيهـا عناصر كثيرة ومعقدة · وانها محور العـلاقة المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها ، وبها يمكن أن تكون هذه العلاقة سلبية اذا أسىء استخدامها ، وبها أيضا يمكن أن تكون هذه العـلاقة ايجابية اذا أحسـن استخدامها · وهذا يعنى أنهـا تتحكم مباشرة فى نوعية المنـاخ التنظيمى والنفسى فى هذه المؤسسات جميعها ·

والتساؤل الذى يبرز الآن هو : كيف يمكن القفز الى هذا الاستنتاج ، فى الوقت الذى يبدو فيه المناخ التنظيمى هو المتحكم فى عمليات الاتصال ، وبالتالى فى نوعية العلاقات داخل كل مؤسسة ؟ والاجابة على هذا التساؤل تبدو سهلة ميسورة اذا وضعنا فى اعتبارنا حقيقتين هامتين على ضوء التحليل الذى قمنا به لديناميكية الاتصال فى المؤسسات المعاصرة : أولاهما تشير الى أن الادارة العليا فى كل مؤسسة تتحمل مسئولية نجاح عمليات الاتصال بالكامل لأنها الطرف الأقـوى فى العـلاقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة · وثانيتهما تشير الى أن قدرتها على تحقيق التوازن لعمليات الاتصال بين التعرض ورد الفعل ، هو الذى يعطى لعمليات الاتصال ايجابيتها وفعاليتها ، وبالتالى للعلاقة المتبادلة بين المؤسسة والفرد ايجابيتها وفعاليتها كذلك ·

ان هاتين الحقيقتين لهما مغزاهما · فهما تشيران بوضوح الى أن أسس التنظيم التى تضعها كل مؤسسة يمكن أن تؤدى اذا أسىء استخدامها الى عمليات اتصال سلبية وبالتالى الى عـلاقات سـلبية بين المؤسسة وجماهيرها ، والمبادىء الحالية المتفرعة عن هذه الأسس ، كتعدد المستويات الادارية الناتجة عن التسلسل الرئاسى الطويل ، وأسلوب التفويض الفردى وما ينتج عنه وخاصة اذا كان المفوض اليه السلطة لا يؤمن بالاتصـال الايجابى ، وطول خطوط الاتصال بين الادارة العليا وجماهيرها ، وتطبيق التخصص الشديد فى العمل وتقسيمه بشكل يقلل من فرص التعبير الشخصى

أداء الفرد والجماعة ، كلها تؤكد هذا الاستنتاج وتدعمه بينما يمكن ان يحدث العكس تماما اذا أعدنا النظر فى أسس المناخ التنظيمى الحالى على ضوء اعتبارين أساسيين متتاليين ومترابطين ، وهما :

١ ـ حسن فهم الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى الحالى من زاوية المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة وليس من زاوية المصالح الخاصة للمؤسسة فقط ، وهذا هو مضمون العلاقة المتبادلة بينهما كطرفين متقابلين ٠

٢ ـ أن يتم تناول هذه الأسس بالكيفية التى تحقق الاتصال الايجابى الفعال داخل اطار من التوازن بين عمليات التعرض ورد الفعل ، كمحور يقوم عليه مضمون العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الفرد والمؤسسة ٠

ويعنى هذا ، أنه لاجدال حول صحة مضمون الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة ، فهى أسس تمت الى أصول حضارية لا سبيل الى انكارها ، هذا من ناحية ، وانما الخلاف والجدال هنا حول تجاهل هذه الأسس لمضمون الزاوية المشتركة للعلاقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة ولما يقتضيه تحقيقها من اتصال متزن كمحور أساسى لها ، وهذا من ناحية ثانية ٠

ويعنى هذا أيضا ، انه اذا كان الاتصال المتزن هو الذى يحقق للعلاقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة مضمونها ، وأنه اذا كان تجاهل هذه الحقيقة أدى الى سلبيات المناخ التنظيمى الحالى للمؤسسات المعاصرة ، فان مراعاتها هو الذى يحقق لهذا المناخ التنظيمى ايجابياته ٠ وهذا ما قصدناه بقولنا : أن ديناميكية الاتصال هى التى تتحكم فى نوعية المناخ التنظيمى والنفسى فى هذه المؤسسات ، بمعنى أنها تشكله ٠

الخطوط العامة لاعداد مناخ تنظيمى مناسب :

لقد تبين بوضوح أن الزاوية التى تختارها الادارة العليا فى المؤسسة ، هى التى تعطى لأسس المناخ التنظيمى مضمونها ، وبالتالى تعطى لهذا المناخ التنظيمى سلبياته أو ايجابياته ٠ وعلى ضوء ما هو واقع الآن ، نستطيع أن نضع خطوطا عامة ، لتصور كيفية اعداد مناخ تنظيمى مناسب ، من زاوية الاعتراف بمضمون العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الفرد والمؤسسة ،

وما ينبغى أن يقوم عليه مضمونها من اتصال ايجابى فعال ومتزن كمحور له . وذلك كما يلي :

اولا : مفهوم السلطة وحدودها :

السلطة هى مرآة الإيدلوجية التى تعتنقها الادارة العليا فى كل مؤسسة . واذا كانت الأيدلوجية هى التى تؤكد الزاوية التى تنظر منها المؤسسة الى نفسها وتدعمها ، فان انعكاس الايدلوجية على السلطة هو الذى يعطى للسلطة مفهومها ومضمونها ؛ ولذلك ، لم يكن غريبا أن نجد المفهوم الحالى للسلطة فيما تعنية الأصول التقليدية لأيدلوجيات المؤسسات المعاصرة بكل صورها وأشكالها ، لأنها تحدد نظرة الادارة العليا الى نفسها والى الآخرين فى مواجهتها ، وليست السلطة فى مفهومها ومضمونها الاتطبيقا عمليا لهذه النظـرة .

ورغم أن المفهوم الحالى استمد صلابته من صلابة الأصول التقليدية لأيدلوجيات المؤسسات المعاصرة ، الا أن رياح التغيير بدأت تهزه وتهزها ، وبدأ المفهوم الحالى يتدهور أمام التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية التى تتعرض لها هذه المؤسسات . (١١) فلقد ظهرت الحاجة مثلا الى شخص متخصص فى مجال معين ليساعد المدير فى مستوى من المستويات الادارية ، لتنشأ بهذه الحاجة علاقة تنظيمية أطلق عليها اصطلاح Line - Staff Relationship ولتقلل من حدود السلطة التى يتمتع بها هذا المدير أو ذاك . كما ظهرت اتجاهات عملية تؤكد على أهمية القيادة الجماعية المنتخبة فى قطاعات معينة لتواجه مسئولية تحقيق هدف معين . (١٢) وكان مجرد الاعتراف بمبدأ حرية العاملين فى اختيار قياداتهم وتغييرها كما تطلب الأمر ذلك ، خروجا على المفهوم التقليدى للسلطة .

ومع ذلك ، ظلت هذه التغييرات داخل نطاق محدود ، واستطاع المفهوم التقليدى للسلطة أن يستوعبها بتأكيده على مبدأين هامين ، هما وحدة التفويض ووحدة التوجيه ، وهما مبدآن تتمتع الادارة العليا فى ظلهما بكل ما يعنية المفهوم التقليدى للسلطة . وظلت السلطة بذلك رمزاحيا

---

(11) Leavitt, H. Op. cit. p. 332.
(12) Argyris, C. Op. cit, pp. 205 - 210.

على المقاومة العنيدة للأصول التقليدية لايدلوجيات المؤسسات المعاصرة فى مواجهة ما تفرضه قضية الجانب الانسانى لها من تغييرات ٠

واذا كانت الايدلوجيات القائمة تؤكد على الزاوية الخاصة للمؤسسات المعاصرة بما يحقق مصالحها الخاصة ، وانعكس ذلك على المفهوم الحالى للسلطة ومضمونها ، فان تطبيق الايدلوجية الاجتماعية التى تؤكد الزاوية المشتركة بين كل مؤسسة وجماهيرها لابد وأن ينعكس على مفهوم السلطة ومضمونها أيضا بالشكل الذى يتناسب مع مضمون هذه الأيدلوجية الاجتماعية ، وبالكيفية التى تجعل منها اسهاما فى المواجهة الشاملة مع قضية الجانب الانسانى لكل مؤسسة معاصرة ٠ ولكى نوضح كيفية انعكاس الأيدلوجية الاجتماعية لهذه المؤسسات على مفهوم السلطة ومضمونها ، ينبغى أن نضع أمامنا عددا من الاعتبارات الهامة ، وهى :

١ - اذا كانت الايدلوجيات القائمة تعترف بالفردية بتحيزها لمصالح المؤسسة كطرف ، على حساب مصالح جماهيرها كطرف مقابل ، فان الأيدلوجية الاجتماعية لا تعترف بالفردية لأنها جاءت لتحقق مصالح مشتركة لأطراف متقابلة ٠ وهذا يعنى صفتين أساستين لمضمونها هما : جماعية النظرة وتوازنها ٠

٢ - اذا كانت الايدلوجيات القائمة تتحيز لمتطلبات العمل على حساب متطلبات العاملين ، فان الايدلوجية الاجتماعية تفرض التوازن بين متطلبات العمل والعاملين ٠ وهذه نقطة أخرى ينطلق منها كل أساس من أسس التنظيم٠

٣ - اذا كانت الايدلوجيات القائمة تؤكد على الحق المقدس للادارة العليا بكل ما تعنية ممارسة هذا الحق المقدس من معنى ومغزى ، فان الايدلوجية الاجتماعية جاءت لتؤكد زوال عصر الحقوق المقدسة ، ولتدعم مكاسب الفرد العادى كانسان له قدراته وملكاته المستمدة من طبيعته كانسان وليست المستمدة من مكانته الاجتماعية ٠

٤ - اذا كانت الأيدلوجيات القائمة تحاول تأكيد الأصول التقليدية فى مواجهة التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية التى تهز المؤسسات المعاصرة هزا عنيفا ، وتحاول بالتالى تأكيد كل مفاهيم الأسس والمبادىء المنبثقة عنها، فان الأيدلوجية الاجتماعية تحاول أن تستوعب كل هذه التغيرات بالكيفية التى تحقق المصالح المشتركة للأطراف المتقابلة ، ومن غير تحيز لطرف على

حساب طرف آخر • فهى تعترف مثلا بأهمية التخصص الشديد فى العمــل ولكنها تحاول الا يكون ذلك على حساب حرمان الفرد من حريته واستقلاله ، وهى تؤمن بتقسيم العمل ولكنها تحاول أيضا الا يكون ذلك على حســاب التكامل الذى يعطى للجماعة ككل هدفا مشتركا • فاذا كان تقسيم العمــل يعنى الفردية ، فان التكامل يعنى الانتماء الجماعى الذى يعطى مجالا التنفس أمام الفرد ، وهكذا •

وهذه الاعتبـــارات الأربعة تعنى أن السلطة داخل اطار الأيدلوجية الاجتماعية لا ينبغى أن تكون فردية ولا مطلقة ولا ثابتة ولا مركزة • فالسلطة ليست ملكا لفرد لأن تحيزه لصالحه الخاصة ســـوف يكون مؤكدا ، وهى ليست مطلقة لأن هذا سوف يدفعها دفعا نحو الديكتاتورية بكل مساوئها ، وهى ليست ثابتة أو مركزة ، لأن ثباتها أو مركزتها يجعلها محتكرة ، ويجعل التنازل عنها جزئيا وبصعوبة • والسلطة فوق ذلك كله ليســـت وظيفية لأن هذا يجعلها تؤكد على الجانب الرسمى للعمل وتتجاهل جانبه الانسانى •

وعلى ذلك ، فالســـلطة داخل اطار الأيدلوجية الاجتمـاعية تفترض جماعية القيادة والتوجيه فى كافة المستويات ، ابتداء من أعلا مستوى ادارى الى اقل مستوى ادارى • وتفترض أيضا جماعية التفويض ، فهى ســـلطة متحركة بكل مضمونها من مستوى قيادى جماعى معين الى مستوى قيادى جماعى أقل • وبالتالى تفترض أن يكون التنظيم هنا تنظيما أفقيا بأكثر منه تنظيما رأسيا ، بمعنى أن التنظيم يتم على أساس المجال الذى تمارس فيه جماعية القيادة سلطتها ، وهو مجال متكامل رسميا وانسانيا • وهذا يعنى أن تقسيم المجالات سوف يكون قائما على أساس التخصص مع الأخذ فى الاعتبار ممارسة هذا التخصص بكل متطلباته الرسمية والانسانية • وخيرا يفترض مفهوم السلطة هنا ممارستها بالتدرج الكامل رسميا وانســـانيا من مستوى الى مستوى داخل حدود أربعة مجالات أساسية ، هى التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة •

ولا شك أن هذه الصفات التى يفترضها مفهوم السلطة ومضمونها داخل اطار الأيدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة تعطى مفاهيم جديدة للمبادىء التى تفرعت عن السلطة بمفهومها الحالى ، كالقيادة والتفويض والتسلسل الرئاسى • وهى جميعها تعبر عن الزاوية المشتركة التى يؤكدها مضــمون هذه الأيدلوجية الاجتماعية من ناحية ، وما تفترضه ديناميكية الاتصـال كمحور لهذه الزاوية المشتركة من ناحية أخرى •

فهذه الصـــفات التى يجمعها مفهوم السلطة ومضـــمونها هنا تؤكد على أهمية الجماهير كطرف فى علاقة متبادلة مع المؤسسة التى ينتمى اليها ، كما تؤكد على أهمية المؤسسة كطرف مقابل ٠ وهى تؤكد على أهمية التوازن فى نظرة المؤسسة الى نفسها ، فهى ليست عملا فقط ، ولكنها أيضا جمـــاهير تؤدى هذا العمل وتنتفع به ٠ والعمل ذاته ليست له متطلباته الرسمية الجامدة فحسب ، ولكن له أيضا متطلباته الانسانية ، وتوازن الجانبين معا يخلق مناخا أفضل لنمو علاقة أكثر ايجابية بين المؤسسة وجماهيرها ٠ وهـــذه الصـــفات جميعها تفرض هـــذا التوازن على كافة المســـتويات الاداريه والتنظيمية ، لتجعل منها حلقـــات متكاملة ومتتالية ومتداخلة ٠ وهـــذا كله انعكاس لمضمون الزاوية المشـــتركة التى تقوم عليهـــا الأيدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ٠

ثم ان هذه الصفات التى يجمعها مفهوم السلطة ومضمونها هنـــا تؤكد أيضا على أهمية التفاعل الشـــخص المتوازن كمضـــمون لديناميكية الاتصال الايجابى فى المؤسسات المعاصرة ، وكمحور للزاوية المشتركة التى تقوم عليها الايدلوجية الاجتماعية ، بتأكيدها على جماعية القيادة ، فليست هذه الجماعية فى القيادة تعنى جماعية المديرين فى مستوى معين ، وانما تعنى الجمع بين المديرين وممثلى الجماهير فى كل مستوى ادارى وبالشكل الذى يضمن توازن ما يصدر عن هـــذه الجمـــاعية فى القيـــادة من خطط وسياسات وقـــرارات ، هـــذا من ناحية ، وبتأكيدها كذلك على التنظيم الأفقى ، بأكثر من التنظيم الرأسى ، وهذا يحقق قصر خطوط الاتصـــال بين القيادة والجماهير داخل كل مستوى من المستويات التنظيمية ، وهـــذا من ناحية ثانية ٠

ولا شك ، أن المضمون الحقيقى لهذه الصـــفات جميعها لن يتضح الا على ضوء انعكاسه على التقسيم الوظيفى كاســـاس ثان من أسس اعداد المناخ التنظيمى المناسب ، لأنه يعطى تفاصـــيل ما تعنية واقعا ملموسا يكشف عمقها وابعادها ويوضح حقيقتها واصالتها ٠

ثانيا : مضمون التقسيم الوظيفى وخرائطه التنظيمية :

يقوم التقسيم الوظيفى كأساس من أسس المناخ التنظيمى فى الفكر التقليدى على أن العمل الذى تقوم به جماعة ما لا يستطيع فرد واحد بمفرده أن يقوم به ، ويجىء التقسيم الوظيفى لتنظيم عمل الجماعة وتحقيق أكبر

درجة ممكنة من الكفاءة التنظيمية . والتقسيم الوظيفى ، كأساس ، هام وضرورى وحيوى ، ولكن الزاوية التى يفهم منها ويطبق بهــا هى التى تجعل منه منفذا الى كثير من السلبيات .

فقد تجاهل أصحاب الفكر التقــليدى أن ما يقوم عليه التقســيم الوظيفى ليس عملية حسابية ، سواء كانت جمعا أم ضربا ، ولكنه قبــل كل شىء عملية انسانية . ان الجماعة لا تحقق أكبر درجة من الكفاءة للعمل الذى تقوم به لمجرد العدد الذى تضمه فقط ، ولكن بما يحدث بينها من تفاعل. وهذا التفاعل لا يحقق نتائجه الايجابية الا اذا كان المناخ النفسى بين هذه الجماعة أو تلك مناسبا . ومن ثم كان لابد أن يستهدف التقسيم الوظيفى تحقيق هذا المناخ النفسى المنــاسب ، تماما كما يستهدف تحقيق تجمع مناسب لها .

ولا يقصد بالمناخ النفسى المناسب هنا ، تلك الأنشطة التى تمارسها المؤسسات حاليــا وتطلق عليها اصــطلاح « رفع الروح المعنوية » . فهذه الأنشطة ليست الا معانى لا تمس المضمون الحقيقى لهذا المنــاخ النفسى المناسب ، لأنها تفرض على الجماعة من اعلا وليست من صنع الجمــاعة ذاتها . انها قد تمس قشور المشاعر الانسانية للجماعة ، ولكنها لا تصــل الى لبابها .

والجماعة يتحقق لها المناخ النفسى المناسب ، والذى يؤدى الى التفاعل الايجابى بين أفرادها ، عندما تضع لنفسها هدفا مشــتركا داخل اطــار من القيم المشتركة التى توحد مشاعرها وأنماط سلوكها . بمعنى أنهــا هى التى تحــدد الهدف المشــترك وكيفية تحقيقه بما يتفق مع قيمهــا ومشاعرها المشتركة . وهذه العناصر الثلاثة تشد أفراد الجمــاعة وتدعم ولاءهم وتزيد التزامهم نحو ما يعملونه ورضاءهم عن أنفسهم وعن النتائج التى يحققونها .

وطبيعى أنه كلما كان هناك اجماع على الهدف المشترك وعلى كيفية تحقيقه ، كلما كانت الجماعة أكثر تحمسا . انها تخرج أقصى ما عنـدها من امكانات مادية ومعنوية لأنها تؤدى عملا ينتمى اليها ، ويرفعها وسط الجماعات الأخرى المنافسة لها . ان شعور الانتماء للجماعة Togetheness or Belonging وقود دائم يؤجج نار التحمس فى صدور أفراد الجماعة وقلوبهم اذا أحسن اشعاله واستغلاله لصالح العمل ولصالح الجماعة معا .

ولتكن كل معانى تأكيد الذات كالاعتراف والتقدير والاحترام وتحقيق الذات كالاعتداد بالنفس والاستقلال والمقـدرة والمعرفة وهى حاجات نفسـية واجتماعية تحقق الاشباع النفسى للفرد والجماعة ، الى جانب كل معانى الاشباع المادى دعائم قوية يقوم عليها حسن اسـتغلال هـذه الحقـائق النفسية ، لكى يتحقق الجانب الانسانى الحى للتقسيم الوظيفى الى جانب تحقيق جانبه الحسابى أو الرياضى الجامد ٠

ولا شك أن هذا المفهوم للتقسيم الوظيفى كأساس من أسس المناخ التنظيمى المناسب يعكس مضمون الأيدلوجية الاجتمـاعية للمؤسسـات المعاصرة ، تماما كما يعكس المفهوم الحالى له الأيدلوجيات التقليدية لها ٠ وعلى ذلك ، فهو صالح بهذا المفهوم أن يسهم فى دعم قدرة المناخ التنظيمى على تحقيق مضمون هذه الأيدلوجية الاجتماعية من ناحية ، وعلى أن يجسد مفهوم السلطة وصفاتها كأساس متكامل معه ، من ناحية ثانية ٠ وهـذه الاستنتاجات جميعها يمكن تصورها اذا روعى عند تطبيق هـذا المفهوم للتقسيم الوظيفى عدد من الاعتبـارات الهامة التى تعطى له أبعـاده الحقيقية ، وهى :

١ ـ مراعاة التخصص الشديد وتقسيم العمل ، كسمتين أساسيتين للتطورات التكنولوجية ، بكل ما نتج عنهما من ضرورات ومتطلبات ونوعيات بشرية جديدة ٠

٢ ـ مراعاة التتابع والتداخل والتكامل بين العمليـات التى تكون قطاعا تخصصيا واحـدا ، وتهدف الى تحقيق هدف معين ومحـدد ، مع مراعاة وحدة الترابط بين كل القطاعات التخصصية التى تشكل الكيان الفنى لمؤسسة معينة والذى يحدد طبيعتها المتميزة عن المؤسسات الأخرى ، كاطار لتحديد المسئوليات وتوزيعها ٠

٣ ـ مراعاة المفهوم الذى حددناه للسلطة بكل صفاته الاساسية التى تستهدف تحقيق جماعية القيادة وجمـاعية التفويض والتسلسل الأفقى للمجالات التى تمارس فيه جماعية القيادة سلطتها المتكاملة رسميا وانسانيا فى مجالات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة ، وذلك كاطار لتحديد السلطات المواجهة للمسئوليات التى ترتبط بحجم التقسيم ٠

٤ ـ مراعاة توفير أكبر قدر من الاسهام الحقيقى للعـاملين فى كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة بالشكل الذى يحقق اطارا مشتركا لكفاءة

العمل وللاشـــباع المادى والنفسى لهم فى مزيج واحـــد • مع ملاحظة ان الاسهام هنا لا يعنى الجـــانب التنفيذى للعمـــل ، ولكنه يعنى ان يحس العاملون ان العمل من صنعهم فى كافة مراحله سواء كان تخطيطا او تنفيذا او تنسيقا او توجيها او رقابة ، هذا من ناحية • ومع ملاحظة ان يتم ذلك داخل اطار من العمل المقنع للفرد والجماعة والمؤسسة معا ، وهذا من ناحية ثانية •

٥ ـ مراعاة التأثير المتبادل بين بيئة العمل والبيئة الاجتماعية لكل مؤسسة ، على أساس أنهما تشكلان معا وحدة الجانب الانســـانى لها ، والذى جاءت الايدلوجية الاجتماعية كمواجهة فكرية شـــاملة لقضـــيته • وما نقصده هنا بهذا الاعتبـــار ، أن تعطى البيئة الاجتماعية بعدا آخـــر للتقسيم الوظيفى لم يتوفر له فى مفهومه الحـــالى المعمول به الآن ، فقد انصرف الى العمل فقط ، ولم يدخل فى اعتبـــاره البيئة الاجتمـــاعية كبعد متكامل له تأثيراته وله أيضا متطلباته عند وضـــع تقسيم وظيفى معين للمؤسسة •

وعلى ضوء المفهوم الذى وضعناه للتقسيم الوظيفى والاعتبارات التى تعطيه أبعاده الحقيقية ، يمكن وضع تصور للخطوط العامة التى تحقق لهذا التقسيم الوظيفى مفهومه وأبعاده ، مع الأخذ فى الحسبان ما تتمتع به كل مؤسسة من طبيعة خاصة تفرض تفصيلات خاصة لهذه الخطوط العامة ، والتى يمكن اجمالها فى هذه النقاط المتتابعة التالية :

تحديد المستويات التنظيمية

ـ تقسيم المؤسسة ، بحسب طبيعة عملياتها ، الى قطاعات متخصصة • وكل قطاع متخصص منها يضم عمليات متتابعة ومتكاملة تستطيع ان تحقق هدفا واحدا • ثم ينقسم كل قطاع متخصص الى وحدات متخصصة متفرعة عن التخصص الذى يتميز به القطاع الذى تنتمى اليه • وكل وحدة متخصصة منها تقوم على عملية واحدة • وتتجمع خيوط الوحدات والقطاعات المتخصصة عند الادارة العليا للمؤسسة كلها ، بشكل يضمن للمؤسسة وحدتها وتكاملها وكيانها المتميز فى مواجهة المؤسسة الأخرى •

ـ تشكل لكل وحدة متخصصة لجنة مكونة من ممثلين تعينهم الادارة العليا وممثلين بنفس العدد ينتخبهم العاملون وممثل للعلاقات العامة ٠ وتختار اللجنة رئيسا لها بالانتخاب من بين ممثلى الادارة العليا أو ممثلى العاملين ٠ ويلاحظ هنا أن النص على وجود ممثلين للادارة العليا فى لجنة الوحدة جاء حرصا على توفر الخبرات الفنية للجنة الوحدة والتى قد لا تكون متوفرة فى ممثلى العاملين ، على اساس أن كل منهم متخصص فى جزء معين ، بينما عمل اللجنة يشمل كل ما تقوم به الوحدة ، مما يتطلب فى اعضائها خبرة أشمل ٠

ـ تشكل لكل قطاع من القطاعات المتخصصة الادارية والفنية ، لجنة مكونة من رؤساء الوحدات الى جانب ممثلى العلاقات العامة بها ٠ وتختار كل لجنة رئيسا لها من بين رؤساء الوحدات بالانتخاب ، وبدون اشتراك ممثلى العلاقات العامة فى الترشيح أو الانتخاب ٠

ـ تشكل لجنة الادارة العليا من رؤساء القطاعات المتخصصة بكافة نوعياتها ومنها قطاع العلاقات العامة بمفهومها المهنى التخصصى ، الى جانب ممثل للعلاقات العامة عن كل قطاع متخصص ، ويضاف اليهم ممثلون للبيئة الاجتماعية من بين قادة الرأى بها ، اذا تطلب الأمر ذلك ٠ ويرأس هذه اللجنة رئيس المؤسسة أو مديرها العام ٠

توزيع المسئوليات والسلطات التنفيذية :

ـ تقوم لجنة الادارة العليا بالتخطيط العام والتنسيق والتوجيه والرقابة على مستوى المؤسسة كلها ، وبالشكل الذى يحقق للمؤسسة شخصيتها المتميزة وطبيعتها الخاصة فى مواجهة المؤسسات الأخرى ٠ يأخذ كل رئيس قطاع متخصص الجزء الخاص بقطاعه من الخطة العامة ليحوله مع اعضاء لجنته الى خطة فرعية على ضوء التصور العام للخطة العامة ٠ وتقوم لجنة القطاع الى جانب ذلك ، بممارسة التنسيق والتوجيه والرقابة على مستوى القطاع المتخصص الذى تديره ٠ ثم يأخذ كل رئيس وحدة متخصصة الجزء الخاص بوحدته من الخطة الفرعية للقطاع كله ، ويحولها مع اعضاء لجنته الى خطط أكثر تفريعا على ضوء التصور العام للخطة الفرعية وبعد مناقشة ذلك مع كل العاملين فى وحدته وأخذ موافقتهم عليها ٠ وتقوم لجنة الوحدة ، الى جانب ذلك بالتنسيق والتوجيه والرقابة

على مستوى الوحدة • وهذا يعنى أن للعاملين كلمتهم فى كيفية تنفيذ ما يخص وحدتهم من الخطة الفرعية ليتحقق اقتناعهم بما يعطونه • وهذه أهم مسئوليات لجنة الوحدة •

ــ كل لجنة وحدة لها سلطة كاملة فى تناول كافة الموضوعات التى تهم العمل والعاملين والبت فيها • واذا تعدى أحد هذه الموضوعات اختصاصها الى لجنة وحدة أخرى أو اكثر ، فيكون على لجنة القطاع أن تحسم هذا الموضوع بما لها من سلطة التنسيق والتوجيه على مستوى القطاع كله • وكذلك الحال بالنسبة للموضوعات التى تخرج على اختصاص لجنة القطاع، فانها تنتقل بالضرورة الى لجنة الادارة العليا لتتولى البت فيها بما لها من سلطة التنسيق والتوجيه على مستوى المؤسسة كلها •

ــ تتمتع كل لجنة بكامل حريتها فى ممارسة مسئولياتها وسلطاتها على المستوى التنظيمى الذى تديره ، دون الزام بالرجوع الى المستوى التنظيمى الأعلى • بالاضافة الى أن لجنة الوحدة تمثل الادارة العليا فى مواجهة العمل والعاملين بالوحدة ، بحيث لا تحتاج الى الرجوع الى لجنة القطاع الذى تنتمى اليه الا اذا كان الامر يتعدى حدود الوحدة •

ــ تتم الموافقة على الخطط والسياسات والقرارات والاجراءات بالأغلبية المطلقة التى تصل اليها كل لجنة بالاقتراع بين اعضائها ، على أن يكون لممثلى العلاقات العامة فى كافة المستويات التنظيمية حق الاشتراك فى التصويت هنا •

ــ يلاحظ أن توزيع المسئوليات والسلطات التنفيذية هنا ينساب من أعلا الى أسفل ، وهذه مرحلة تالية لمرحلة تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها داخل اطار اجتماعى يحقق المصالح المشتركة للمؤسسة ولجماهيرها ، وفى هذه المرحلة الأولى يتم الانسياب من أسفل الى أعلا ، أى من الوحدات الى القطاعات ثم الى الادارة العليا ، كما يتبين فى الخطوة التالية للمنهج العملى المنظم للعلاقات العامة والتى تستهدف تحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة •

ملاحظات هامة :

ــ تنفرد العلاقات العامة ، على أساس أنها المنهج العملى للمؤسسة كلها ، بوضع خاص • فهى تحاول بجانبها الاجتماعى أن تحقق التوازن بين

العمل والعاملين فى كافة مجالات المؤسسة وابعادها ، ولذلك حتمت الضرورة تمثيل هذا الجانب الاجتماعى فى كافة المستويات التنظيمية . ثم هى ، من ناحية أخرى ، تحاول بجانبها المهنى المتخصص أن تحقق الاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها ، وهذا تخصص يتطلب الاستقلال كقطاع متخصص ، شأنه فى ذلك شأن اى قطاع فنى أو ادارى آخر ، وان كان ينفرد عنها جميعها فى حدود المسئوليات والسلطات التى يتمتع بها ، حيث يمارسها فى مواجهة كل القطاعات والوحدات ، طبقا للخطة الفرعية التى يضعها وتوافق عليها لجنة الادارة العليا . أما من حيث التشكيل ، فهو لا يختلف عن تشكيل القطاعات الأخرى بصفة عامة مع وجود بعض الاستثناءات ، ولا يختلف أيضا فى انتماءاتها وتداخلها مع الكيان العام للمؤسسة كلها ، حيث يكون رئيس القطاع المتخصص للعلاقات العامة عضوا فى لجنة الادارة العليا .

– وكذلك الحال بالنسبة للأبحاث والدراسات العلمية ، فهى قطاع متخصص له استقلاله وتميزه ، وله ايضا تشكيله ، تماما بالكيفية التى تتشكل بها القطاعات الفنية والادارية الأخرى فيما عدا بعض الاختلافات . ولكنه يختلف عنها فى حدود مسئولياته وسلطاته التى يتفق فيها مع القطاع المتخصص للعلاقات العامة ، حيث يمارسها على مستوى المؤسسة كلها طبقا للخطة الفرعية التى تضعها لجنته وتوافق عليها لجنة الادارة العليا أيضا .

– وأيضا بالنسبة للنواحى المالية والادارية فهى تشكل قطاعين متخصصين أيضا ، ولكنهما يمارسان مسئوليتهما وسلطاتهما على مستوى المؤسسة كلها . وفيما عدا ذلك لا يختلفان عن القطاعات الأخرى من حيث التشكيل والمسئوليات والسلطات بصفة عامة ومع وجود بعض الاستثناءات أيضا .

– تعتبر البيئة الاجتماعية قطاعا متخصصا ، ينطبق عليه ما ينطبق على القطاعات المتخصصة الفنية والادارية الأخرى ، من حيث التشكيل والمسئوليات والسلطات بصفة عامة . فهو يتحمل كافة مسئوليات المؤسسة تجاه بيئتها الاجتماعية وله سلطة كاملة تعطيه حرية التصرف فى مواجهتها بعد أن يحول الجزء الخاص بها فى الخطة العامة الى خطط فرعية تتولاها وحداته المتخصصة بالتنفيذ .

– يلاحظ هنا أن ما أشرنا اليه من وجود بعض الاستثناءات والاختلافات يعنى أن تشكيل الوحدات المتخصصة المتفرعة عن القطاعات الخمسة السابقة لن يكون مشابها تماما لتشكيل القطاعات الفنية والادارية

الأخرى • ذلك لأنها تتكون هنا أساسا من فنيين أو متخصصين برئاسة اكثرهم خبرة وكفاءة • وتكون لجنة كل قطاع متخصص منها مكونة من رؤساء الوحدات المتخصصة برئاسة اكثرهم خبرة وكفاءة أيضا • ومعنى ذلك أن الانتخاب لن يطبق هنا ، وانما سوف يكون التعيين من قبل الادارة العليا هو الأسلوب الأمثل المتفق مع طبيعة هذه القطاعات الخمسة • أما فيما يتعلق بالكيفية التى تمارس بها الوحدات عملهـا فهى تقوم على الاقتراع أيضا بين العاملين فى كل وحدة ومناقشتهم فيما يقومون به وأخذ موافقتهم عليه فى حالات الأعداد والتخطيط والتنفيذ •

ـ يلاحظ هنا أيضا أن تكون هذه القطاعات الخمسـة اكثر قربا مـن الادارة العليا ، لأنها تستمد سلطاتها منها فى مواجهة القطاعات التى تنقسم اليها المؤسسة كلها ، وان كانت هذه السلطات لا تزيد عن اكتساب الحق فى الانتقال عبر هذه القطاعات الأخرى لواجهة مسئولياتها ، ولكنها لا تملك حق الزامها بشىء الا عن طريق الادارة العليا التى تملك زمام المؤسسة كلها •

ـ كما يلاحظ كذلك ، أن هناك تداخلا بين هذه القطاعات المتخصصة الخمسة ، فعمل كل منها لا يمتد الى القطاعات الفنية والادارية الأخرى فحسب ولكنه يمتد أيضا الى القطاعات الأربعة الأخرى ، سواء ليسهل عملهـــا أ و ليكمل عمله هو •

رسم الخرائط التنظيمية :-

الخرائط التنظيمية فى المفهوم التقليدى للمناخ التنظيمى ، تستهدف وضع الرسوم التوضيحية للبناء التنظيمى لكـل مؤسســـة • فهى تبين التقسيمات الوظيفية والمستويات التنظيمية والمراكز الوظيفية وتسلسلها وتداخلها وتكاملها وعلاقاتها وطرق الاتصال بينها صعودا وهبوطا وأفقيا • وهى توضح ذلك كله بشكل عام ، لكنها ليست قادرة على توضيح ما يجرى داخل كل تقسيم أو مستوى وظيفى أو تنظيمى • ومن ثم ، فهى أيضا غير قادرة على توضيح ديناميكية الاتصال داخل كل تقسيم أو مستوى أو حتى داخل المؤسسة كلها بصفة عامة •

ونظرا لتركيز الاتجاهات الأخيرة للدراســـات والبحوث العلمية على التنويع فى البناء التنظيمى للمؤسسة تبعـا لنوعية القرارات التى تتخذها

المؤسسة فى المواقف المختلفة ، فان الخرائط التنظيمية تعرضت لهزات عنيفة، وشكك الباحثون فى امكانية استقرارها على شكل معين طالما أن مؤسسات المستقبل قد تتجه الى الأخذ باتجاهاتهم ، أى اذا أصبحت مؤسسات قرارات. فاذا سئل أحد عن الخريطة التنظيمية لمؤسسة معينة ، فسوف يكون على المجيب أن يحدد أولا نوعية الموقف الذى يواجه المؤسسة لحظة السؤال ونوعية القرار الذى اتخذته لمواجهة ذلك الموقف ، وبالتالى يمكن أن يحدد شكل الخريطة التنظيمية فى تلك اللحظة . (١٣)

ولا شك أن هذه الهزات التى تعرضت لها الخرائط التنظيمية تؤثر على قيمتها العملية . ولكن أليس من حق العاملين بصفة خاصة وجماهير المؤسسة بصفة عامة أن يعرفوا الكيفية التى تسير بها المؤسسة ، وأن تكون هذه الكيفية ثابتة ، ولو لفترات طويلة نسبيا ، وان كان التغير المستمر ، حتى ولو كان على فترات طويلة يمكن أن يسبب قلقا أو توترا ليسوا فى حاجة الى المزيد منه ؟ ! ان هذا التساؤل يؤكد أهميتها حتى ولو لم تكن ثابتة بصفة دائمة .

والخرائط التنظيمية بطبيعتها أساسا من أسس المناخ التنظيمى للمؤسسة ، فهى من هذه الناحية لا تستطيع أن تسهم فى ايجاد مناخ تنظيمى مناسب ، ولكنها من ناحية أخرى تستطيع بثباتها واستقرارها أن تعطى الجماهير قدرا من ثبات الرؤية ، وبالتالى قدرا من الاستقرار النفسى اذا كان المناخ التنظيمى الذى يعملون داخله أو يتعاملون معه مناسبا . ومن هنا، يمكن القول انه اذا استطاعت الأسس الرئيسية للمناخ التنظيمى ، وهى السلطة والتقسيم الوظيفى والاتصال والاجراءات التنظيمية ، أن تجعله مناسبا ، فان الخرائط التنظيمية بعكسها لهذا المناخ التنظيمى المناسب على شكل رسوم توضيحية ، يمكن أن تعطى الجماهير ثبات الرؤية الذى يحتاجون اليه . وهذا جانب يعيد للخرائط التنظيمية قدرا أكبر من قيمتها وأهميتها .

ويمكن القول أيضا ، أن الخرائط التنظيمية الأساسية تحتاج الى خرائط تكميلية تضع رسوما تفصيلية لشبكات الاتصال داخل التقسيمات الوظيفية والمستويات الوظيفية . ولما كانت هذه النقطة لا يمكن تحقيقها داخل اطار

---

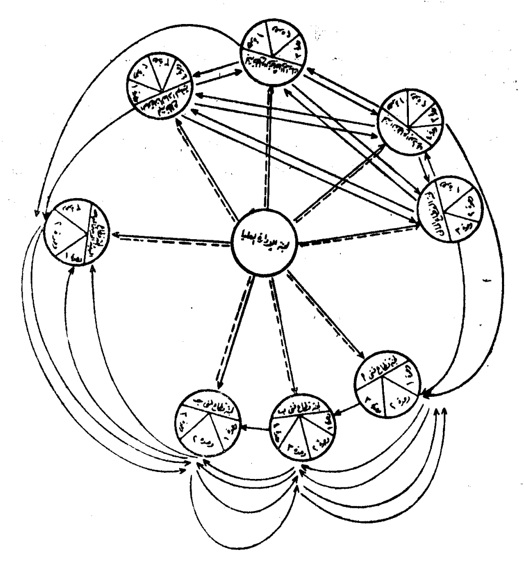
(13) Argyris, C. Ibid, pp. 221 - 212.

المناخ التنظيمى السائد لكثرة هذه التقسيمات والمستويات وتعددها الى جانب سلبيات الأسس التى يقوم عليها هذا المناخ التنظيمى ، فان الايجابيات التى أضافتها الخطوط العامة للمناخ التنظيمى المناسب ، كما حددناها هنا ، يمكن أن تجعل هذه النقطة سهلة ميسورة ، كما سنبين ذلك فى حينه • وهذا جانب آخر يدعم قيمة الخرائط التنظيمية واهميتها •

وبناء على ذلك ، يمكن التعبير عن أهداف الخرائط التنظيمية الأساسية برسمين توضيحيين ، أحدهما لخريطة تنظيمية توضح التقسيمات والمستويات التنظيمية التى شرحناها وكيفية سير العمل خلالها ، والآخر لخريطة تنظيمية توضح تبادل التاثير والتفاعل بين هذه التقسيمات الوظيفية والمستويات التنظيمية • ولا شك أن الخريطتين معاتعطيان مقاييس علمية يحكم بها على مدى ايجابية التقسيم الوظيفى كاساس من أسس المناخ التنظيمى المناسب • وفيما يلى نعرض هاتين الخريطتين التنظيميتين فى الرسمين التالين :

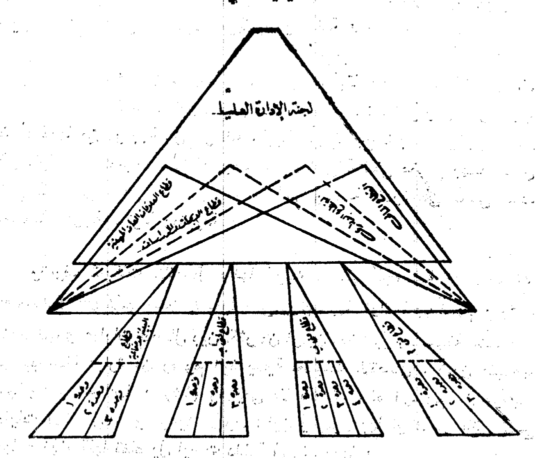
رسم توضيحي رقم (١)

خريطة تنظيمية تبين المستويات التنظيمية وسير العمل بين لجنة الادارة العليا واللجان الفرعية المتخصصة ، وبينها وبين بعضها • مع ملاحظة أن عدد القطاعات والوحدات المتخصصة يتفاوت من مؤسسة الى أخرى بحسب طبيعة العمل فى كل منها :



رسم توضيحي رقم (٢)

خريطة تنظيمية تبين تداخل التـــأثير والتفاعل بين المســـتويات التنظيمية للمؤسسة :



ثالثا : تحديد شبكات الاتصال :

قد يكون من الاهمية ان نشير فى بداية تحليلنا لشــبكات الاتصــال والاختيار بينها لتحديد أنسبها ، الى أن الأبحاث العلمية المتصلة بهـــا أبحاث معملية لم تواجه مواقف حقيقية واقعية داخل المؤسسات المعاصرة ، كتلك المواقف التى تخلقها مشكلات السلطة والتقسيم الوظيفي والاجراءات التنظيمية وما شابه ذلك ، وهى مشكلات تعقد المواقف الواقعية بشـــكل لا يمكن تصويرة داخل المعـــامل • ولذلك ، كان من الواجب توخى الحيطة الحذر عند الانتقال بنتائج هـــذه الابحاث الى التطبيق على هذه المؤسسات المعاصرة ، وهذا تحفظ لابد منه :

غير انه مما يخفف من هذا التحفظ ويســهل عملية الانتقال بنتــائج هذه الأبحاث العلمية الى التطبيق الواقعى ، ما انتهينا اليه من مفاهيم معدلة

لأسس المناخ التنظيمي للمؤسسات المعاصرة • فقد حاولنا بها أن نقيم مناخا تنظيميا مناسبا يتخطى السلبيات القائمة ويدعم ايجابيات لابد من توفرها كجزء من المواجهة الشاملة لقضية الجانب الانسانى فى هذه المؤسسات • وان كانت تبقى حقيقة هامة ، وهى أن تعقد المواقف الحقيقية لا يسهل تعميم النتائج العملية المحدودة عليها بحرية تامة •

ويضاف الى ذلك ، أن صعوبة الاختيار بين شبكات الاتصال كامنة فى هذه الشبكات ذاتها ، لأنه لا توجد حتى الآن شبكة اتصال تتوفر لها كل المزايا التى تمكنها من مواجهة كل المواقف ، وبالتالى تصبح شبكة نموذجية داخل اطار المواقف الواقعية المعقدة • وهنا تكون المرونة التى تتمتع بها أسس المناخ التنظيمى ، هى القادرة على اعطاء كل مؤسسة القدرة على تخطى هذه الصعوبة بدرجة معقولة ومقبولة •

وتعرف شبكات الاتصال بأنها الوجه البنائى لجماعة ما Stru-ctual Aspect لأنها تبين الكيفية التى يرتبط بها أفرادها ببعضهم • (١٤) فعندما تجرى عمليات اتصال بين اكثر من فردين تنشأ بينهم شبكة للاتصال • فهى ببساطة عبارة عن رسوم توضيحية لعمليات الاتصال ، تبين اتجاهها ومجالها أو اتساعها • (١٥) وطبيعى الا تكشف هذه الرسوم عن نوعية عمليات الاتصال ، أو نوعية الأفراد الذين يقومون بها أو الآثار التى تنتج عنها • فهذه كلها تفاصيل ليست داخلة فى مضمونها •

ورغم الأهمية الحيوية لهذه التفاصيل ، الا أن عدم تحقيقها فى مضمون شبكات الاتصال لا يقلل من قيمة الأهداف التى تحققها هذه الشبكات • فاتجاه عمليات الاتصال ومجالها من العناصر الهامة المطلوب توفرها لديناميكية الاتصال فى المؤسسات المعاصرة ، لأنها تحقق توازنها بين الادارة العليا والجماهير ، وتحقق التوازن لديناميكية الاتصال يعنى توفر الاطار المناسب لايجابيتها وفعاليتها •

ويمكن تقسيم شبكات الاتصال الى نوعين رئيسيين : أولهما يضم شبكات الاتصال المركزية وثانيهما يضم شبكات الاتصال اللامركزية •

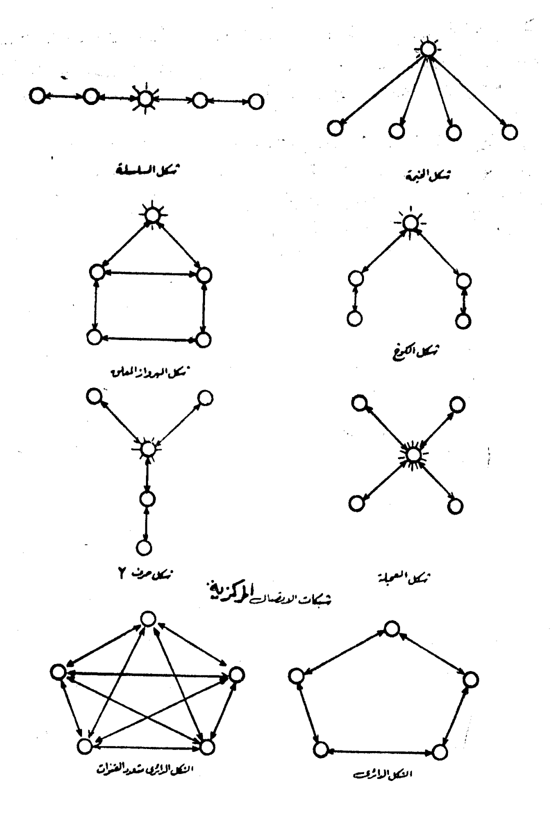
(14) Leavitt, H. Op. cit. pp. 234 – 235.
(15) Herbert, T. Dimensions of Organisational Behavior. N.Y.: Macmillan, 1976. p. 183.

وبحسب الرســوم الموضحة فيما يلى (١٦) يمكن أن نتبين الأشكال التى يضمها كل نوع من هذين النوعين • فشبكات الاتصال المركزية تضم أشكالا كالخيمة والسلسلة والكوخ والبرواز المعلق والعجلة وحرف Y •

أما شبكات الاتصال اللامركزية ، فهى تضم شكلا دائريا وشكلا دائريا متعدد القنوات • وواضح أن أساس التفرقة بين هذه الأشكال ، هو وجود فرد يتحكم فى عملية الاتصال ويوجهها أو عدم وجود مثل هذا الفرد • ففى الحالة الأولى تكون المركزية بكل أشكالها ، وفى الحالة الثانية تكون اللامركزية بكل أشكالها أيضــا •

---

(١٦) هذه الرسوم منقولة من المصدرين الســابقين بعد تجميعهما وصياغة ترجمة عربية منحوته للاسم الذى يمكن أن يطلق على كل رســم منها ، عملا بنفس الاتجاه الذى سار عليه تيودور هربرت T. Herbert فى الأشكال التى عرضها •



شبكات الاتصال اللامركزية

ولشبكات الاتصال تاثيرها على الجماعة التى تربط بين أفرادها . ويتفاوت هذا التاثير من شبكة الى اخرى تبعا لتفاوت الشكل الذى تاخذه كل شبكة منها ، وتبعا لانتمائها بهذا الشــكل الى النوع المركزى أو النوع

اللامركزى . ويمكن الاستعانة بهذا الجدول الذى وضعه بافلاس Alex Bavelas وديرموت باريت D, Barrett للمقارنة بين نتائج التجارب المعملية فيما يتعلق بتفاوت تاثير شبكات الاتصال عند تناول جماعة ما لمشكلة معينة . وهذا الجدول كما ياتى . (١٧)

نوعية التأثير	شبكات الاتصال المركزية		شبكات الاتصالات اللامركزية	
	المشكلات البسيطة	المشكلات المعقدة	المشكلات البسيطة	المشكلات المعقدة
ـ السرعة فى التأثير	سريعة	بطيئة	بطيئة	سريعه
ـ دقة التأثير	عالية	منخفضة	منخفضة	سريعة
ـ التأثير على الروح المعنوية للجماعة	منخفضة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
ـ عدد الرسائل المستخدمة فى التأثير	قليلة	قليلة	كثيرة	كثيرة

ويتضح من هذا الجدول عمومية التفرقة بين شبكات الاتصال . ومع ذلك ، لا ينبغى أن نتجاهل حقيقتين هامتين انسياقا وراء هذه العمومية التى يدفعنا اليها هذا الجدول . اولاهما ، ان هناك درجات لكل نتيجة من هذه النتائج ، فلكل شبكة داخلة فى النوع المركزى درجة فى سرعة التاثير أو دقته أو فى تاثيرها على الروح المعنوية للجماعة . وكذلك الحال بالنسبة لشبكات الاتصال الداخلة فى النوع اللامركزى ، فالتفاوت موجود بين شبكات النوع الواحد . لتفاوت تركيب كل منها ، وما يتجه هذا التركيب لأفراد الجماعة من الأخذ والعطاء وفرص تبادل الآراء .

وثانيتهما ، ان مضمون الاتصال بين أفراد جماعة ما ليس فقط مشكلات بسيطة ومعقدة ، انه أوسع وأشمل من مجرد المشكلات سواء كانت بسيطة أو معقدة . وهذه بديهية ، طالما أن أفراد الجماعة تربطهم مصالح مشتركة وتضمهم بيئة معينة سواء كانت بيئة عمل أو بيئة اجتماعية . ومن ثم ، فان التاثير الذى تمارسه شبكات الاتصال باتجاهاتها ومجالاتها ابعد واشمل ، وان كان أيضا يتفاوت من شبكة الى أخرى .

(17) Herbert, T. Op. cit. p. 185.

ولقد حاولنا ، بما وضعناه من مفاهيم معدله لأسس المناخ التنظيمي للمؤسسات المعاصرة ، أن نعالج سلبيات المفــاهيم القائمة ، وبالتـــالى أن نعالج ما تسببه لديناميكية الاتصال المتزن من عقبات ومشكلات ، على أساس أننا اعتبرنا ديناميكية الاتصال محورا للزاوية التى قامت عليهـــا هذه المفاهيم المعدلة ٠

ففى المفهوم المعدل للسلطة ، حرصنا على أن يؤكد توفير ثلاث صفات أساسية ، هى : جماعية القيادة وجماعية التفويض ، وتكامل السلطة عنـد انتقالها من مستوى تنظيمي الى آخر أقل منه داخل حدود المجال الذى يمارس فيه كل مستوى سلطته الكاملة ، وهذه الصفات جميعها تفرض الأخـــذ بشبكات الاتصال اللامركزية لأنها تؤكدها وتدعم وجودها ٠

وفى المفهوم المعدل للتقسيم الوظيفى ، حرصنا على الأخذ بنظام اللجان المتداخلة والمتتالية ٠ فلجنة الوحدة تقوم أساسا بالانتخاب المباشر الى جانب توفر بعض ضمانات الخبرة الفنية ممثلة فيمن تعينهم الادارة العليا ، ويكون رئيسها عضوا بلجنة القطاع الذى تنتمى اليه ، والتى تختار لها رئيســـا بالانتخاب من بين رؤساء الوحدات التى ينقسم اليها كل قطاع متخصص ، والذى يشترك بدوره كعضو فى اللجنة العليا للادارة ٠ واشترطنا أن تكون قرارات اللجان بالأغلبية المطلقة ، وأن يكون تنفيذ القرارات على مســـتوى كل وحدة بعد مناقشة تفاصيل التنفيذ مع العاملين بها ٠ وهذه المواصفات الهامة التى ادخلها المفهوم المعدل للتقسيم الوظيفى تفرض أيضا الأخـــذ بشبكات الاتصال اللامركزية ٠

ورغم ضرورة التأكيد هنا أن ينقسم القطاع المتخصص الى أكبر عدد ممكن من الوحدات المتخصصة ، الا أن هـــذه الوحدات المتخصصة ســـوف تتكون بالضرورة من عدد كبير من العاملين على ضوء الحقيقة التى نعلمها عن المؤسسات المعاصرة الكبيرة الحجم ٠ ومن هنا ، كان لابد أن نفرق بين الشكلين الرئيسيين بشبكات الاتصال اللامركزية ٠ فالعـــلاقة بين لجنة الوحدة المتخصصة والعاملين بها تصلح لها شبكات الاتصال الدائرية ، لأنها بسيطة ، وكبر عدد العاملين لايعقد اجراءاتها بدرجة كبيرة ٠ أما العلاقة بين أعضاء اللجان الرئيسية والفرعية ، فان شبكات الاتصال الدائرية المتعددة القنوات هى الأنسب ، لصغر عدد أعضائها نسبيا ، ولأهمية الوصول الى قراراتها بالأغلبية المطلقة ٠

وحرصنا هنا على الأخذ بشبكات الاتصال اللامركزية ، ليس فقط لأنها انسب الأشكال التى تدعم الصفات والمواصفات التى تصنعها المفاهيم المعدلة لأسس المناخ التنظيمى ، ولكن ايضا لانهما هى التى تستطيع أن توفر لديناميكية الاتصال اتزانها ، لأنها تأخذ بالقناة المزدوجة للاتصال كحد أدنى وبالتالى ، فهى تتعاون مع المفاهيم المعدلة للسلطة والتقسيم الوظيفى فى تحقيق المناخ التنظيمى المناسب لكل مؤسسة معاصرة .

وهناك اعتبارات علمية تدعم اختيارنا هنا لشبكات الاتصال اللامركزية . فالحرص على أزدواج قنوات الاتصال وتعددها يوفر للمستويات التنظيمية الأخذ والعطاء والفعل ورد الفعل . وهذا أمر ضرورى لحدوث الفهم المشترك والاقتناع المشترك على أن يتأكد كل مستوى من أن رسائله قد فهمت واستوعبت ، وكان السلوك المتفق مع مضمون الرسائل نتيجة تالية .

والحرص على ازدواج قنوات الاتصال وتعددها يوفر ضمانات لكل مستوى تنظيمى ، تجعله دائما حساسا تجاه المستويات الأخرى ، وتجاه العاملين فيه . فالاحساس يعنى تقدير مشاعر الآخرين ومواقفهم بطريقة مباشرة . وهذه نقطة اخرى لا شك فى أهميتها وحيويتها لكل عملية اتصال . وهى تنقلنا الى نقاط اخرى تتصل بمضمون الاتصال أساسا .

فالعبرة فى توازن عملية الاتصال ليست شكلية ، ولكن هذا التوازن لن يحقق النتائج المرجوة منه الا اذا استخدمت قنوات الاتصال المزدوجة والمتعددة استخداما حسنا ليس فيه استغلال او تعصب او تحيز . وليكن واضحا دائما أن السلوك أقوى من الكلمات . فاذا لم يتصرف كل مستوى تنظيمى بالكيفية التى يعنيها مضمون رسائله سواء فى مواجهة المستويات التنظيمية الأخرى أو فى مواجهة العاملين به ، فان النتائج سوف تكون سلبية . واذا لم ندرك تماما أننا فى مواجهة جماهير نوعية اكثر وعيا وخبرة فى الوقت الحاضر . فسوف تكون النتائج ايضا سلبية . وهذه الملاحظات كلها تشير بوضوح الى انه رغم اهمية التوازن فى شبكات الاتصال ، الا ان المضمون هو الذى يعطى لهذا التوازن كل ابعاده واعماقه .

رابعا : وضع الاجراءات والقواعد التنظيمية فى اطار انسانى :

ليست العبرة أن يؤدى الفرد عملا لأنه يحتاج اليه او مضطرا اليه . ولكن العبرة أن يؤدى الفرد عملا لأنه يحبه ويقدره ويحترمه . والحالة الثانية

تحقق للفرد اتزانه النفسى والاجتماعى الى جانب انها تحقق للعمل ذاته اعلا درجات الكفاءة والاتقان · وهذا هو ما نقصدة بالاطار الانسانى للاجراءات والقواعد التنظيمية · ان هذه الاجراءات والقواعد ليست مهمتها الزام العاملين بما يعملون ، ولكن مهمتها المساعدة على خلق المناخ النفسى الملائم لأن يحبوا ويقدروا ويحترموا ما يعملون · ان مهمتها ليست فرض علاقة ما بين العاملين وما يعملون ، ولكن مهمتها أن تنمى علاقة عضوية بينهم وبين ما يعملون ، أن تشعرهم شعورا حقيقيا أن العمل جزء أساسى من حياتهم النفسية والاجتماعية المتزنة ، وليس سيفا حادا مسلطا على أعناقهم ، وهم مجبرون على الخضوع له ·

ان الاطار الانسانى للاجراءات والقواعد التنظيمية يترجم كل المفاهيم المعدلة للسلطة والتقسيم الوظيفى وشبكات الاتصال ، كأسس رئيسية يقوم عليها المناخ التنظيمى المناسب لكل مؤسسة معاصرة · انه يجعل من هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية تجسيماحيا وواقعا ملموسا لكل الصفات والمواصفات التى تقوم عليها ، اذا استطاع أن يوفر الأمان والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين فى كل مستوى تنظيمى ، وبين المستويات التنظيمية ذاتها · ولا شك أن لهذه الصفات أهميتها الحيوية على ضوء ما يعانية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة من صفات متناقضة معها · وعلى ضوء ما تحتمه ديناميكية الاتصال الفعال من اتزان ·

غير أنه اذا كانت الأبحاث والدراسات العلمية تسير فى اتجاه يهدف الى دعم الأسس الحالية للمناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة ، فان النتائج التى انتهت اليها لا تعطى بالضرورة تصورا كاملا للمعانى التى يستهدفها الاطار الانسانى للاجراءات والقواعد التنظيمية فى ظل المفاهيم المعدلة لهذه الأسس · ومع ذلك ، فهى تصلح مؤشرا لما يمكن أن يتحقق اذا استغلت هذه النتائج لدعم هذه المفاهيم المعدلة ·

فلقد انتهت هذه الأبحاث والدراسات العلمية مثلا الى أن رفع الروح المعنوية والمحافظة عليها ضرورة ينبغى تحقيقها ، وهذه نتيجة هامة · غير أنه اذا تناولناها فى ظل المفاهيم السائدة لأسس المناخ التنظيمى ، فانها لا تعنى اكثر من مظاهر تمس سطح العلاقات الاجتماعية بين جماهير العاملين بينما اذا طبقناها فى ظل المفاهيم المعدلة لها كانت لها معانى اكثر غورا وأبعد أثرا لأنها سوف تتعمق العلاقات الايجابية بخلق روح معنوية نابعة من أعماق المشاعر الحقيقية لكل جمهور نوعى ·

وانتهت هذه الأبحاث والدراســـات العلمية أيضـــا ، الى أن تنمية التعاون الاختيارى بين العاملين واشـــاعة الثقة بينهم والاحتـــرام لعملهم وتخصـــصاتهم وللمؤسسة التى ينتمون اليها مع تحقيق درجة عاليـــة من الاثارة والتكيف المتعاون مع المؤسسة وأهدافها ، كلها ضرورات ينبغى تحقيقها كذلك · لكن هذه الضرورات تصبح مشكلات حقيقية فى ظل المفاهيم السائدة لأسس المناخ التنظيمى لأنها تفرض عليها متطلبات لم تعد لها · فقد قامت على نظرة متحيزة للعمل ، ولم تقم على نظرة متوازنة بين العمل والعاملين كما هو الحال فى المفاهيم المعدلة لها · ومن هنا تقدم هذه المفاهيم المعدلة تصورا متكاملا لكيفية تحقيق هذه الضرورات ، وبأقل درجات من المخاطرة ·

كما انتهت هذه الابحاث والدراســـات العلمية ، الى أنه من المهـــم أن تستخدم المؤسسة المشاركة فى اتخاذ القرارات بدلا من فرضـــها لتنمية الاحساس بالمسئولية عند العـــاملين ، والى أنه من المهم كذلك أن يتخذ قياس الأداء عند العاملين اساسا للارشاد الذاتى لكل فرد منهم اكثـــر من استخدامه للرقابة ولانزال العقاب · وهذه النتائج الهامة لا يمكن تصورها أيضا فى ظل المفاهيم السائدة لأسس المناخ التنظيمى ، لأنها لا تحتاج فقط الى تدريب المديرين على استخدامها ، ولكنها تحتـــاج الى تغييرات جذرية تعدل من الاتجاهات الأساسية السائدة للمناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة · وهنا تقدم المفاهيم المعدلة لأسس هذا المناخ التنظيمى تصـــورا لامكانية تحقيق ذلك وتصورا لنوعية الأبعاد التى يمكن أن تصـــل اليها نتائج الأبحاث والدراسات العلمية داخل اطارها ·

ان أكبر دليل على صدق ما ذهبنا اليه من امكانية استخدام نتائج البحوث والدراسات العلمية الحالية لتوفير قدر من الاطار الانســـانى للاجـــراءات والقواعد التنظيمية ، ان هذه النتائج لم تجـــد تطبيقا واســـعا ولم تحقق انتشارا كبيرا رغم الاحساس المشترك بين المؤسسات المعـــاصرة جميعها بأهميتها وحيويتها فى مواجهة ما تعانيه من آثار سلبية خلفتها قضـــية الجانب الانسانى لها ·

غير أن هذا لا يعنى بالضرورة أن هذه النتائج كافية لتوفير الاطـــار الانسانى للاجراءات والقواعد التنظيمية كأساس من الأسس المعدلة للمناخ

التنظيمى المناسب . ولكن المجال لا يزال رحبا للوصول الى مزيد من هـذه النتائج ، خاصة اذا اتجهت البحوث والدراسات العلمية الى حتمية تطبيق نتائجها داخل مناخ تنظيمى اكثر ملاءمة مما هو سائد الآن ، فان ضيق النظرة فى التطبيق لا يعطى لنتائجها كل قوتها وأبعادها .

تلك كانت أهم الخطوط العامة التى تشكل نسيج تصـور متكامل لامكانية تحقيق مناخ تنظيمى مناسب للمؤسسات المعاصرة قائم على زاوية جديدة ، تتحقق بها وبديناميكية الاتصال الذى يشـكل محورها ، كيانا متوازنا لكل مؤسسة منها ، يكون معبرا عن مضمون الأيدلوجية الاجتماعية التى تعتنقها . ان هذه الخطوط العامة فى جملتها لا تفترض هدم الكيان القائم لهذه المؤسسات ، ولكنها فقط تفترض اعادة تنظيمه بشكل كامل ومتكامل تتحقق به ابعاد المضمون الحقيقى للعلاقة بين هذه المؤسسات وجماهيرها .

وهذه الخطوط العامة فى جملتها لا تفترض ايضا رفض كل النتـائج العامية والممارسات الواقعية ، ولكنها تعتبرها تجارب انسانية تمثل تراثا ثقافيا يجب احترامه وتقديره . ولذلك ، فانها تستفيد من كل هذه النتائج والممارسات بالشكل الذى يحقق أهدافها ، ويتفادى الوقوع فيما تعرضت له من سلبيات ، سواء كانت هذه السلبيات نابعة منها أو مفروضة عليها .

وأخيرا ، لا تفترض هذه الخطوط العامة فى جملتها أنهـا حققت كـل ما تستهدفه الايدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة فى مواجهة قضـية الجانب الانسانى لها ، انها فقط حققت مضمون الخطوة التنظيمية لنهجها العملى ، وهى خطوة أولية يتحقق بها اقامة بناء تنظيمى سليم لكل مؤسسة معاصرة . لكن المؤسسات المعاصرة حياة اجتماعية متكاملة وهادفة وليست بناء جامدا مهما كانت سلامته وصحته . ومن هنـا تأتى أهمية الخطوتين الاجتماعية والمهنية التى يكتمل بهما دور العلاقات العامة كمنهج عملى يحقق لهذه الحياة الاجتماعية كل مضمونها وأبعادها ، داخل اطار من الايدلوجية الاجتماعية التى تحكمها وتوجهها لصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع معا .

الفصل الخامس

تحديد المضمون الإجتماعي

يأتى المضمون الاجتماعى كضرورة لأنشطة المؤسسات المعاصرة فى مواجهة ما تركز عليه الآن من مضمون مهنى • واذا كان الهدف هو الذى يحدد مضمون كل الأنشطة التى تقوم بها مؤسسة ما ، فان الحاح المؤسسات المعاصرة على أهدافها الخاصة هو الذى يعطى لأنشطتها الحالية مضمونها المهنى • ويكون تحول هذه المؤسسات الى الأهداف المشتركة بينها وبين جماهيرها هو الذى يعطى لانشطتها مضمونا اجتماعيا معبرا عن الأيدلوجية الاجتماعية التى ينبغى عليها أن تأخذ بها فى مواجهة القضية الخاصة بجانبها الانسانى •

والأيدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ، كما حددناها ، تستهدف جعل المصالح المشتركة بين كل مؤسسة منها وجماهيرها زاوية تنطلق منها كل انشطتها المعبرة عن طبيعتها الخاصة فى المجتمع الذى تنتسب اليه ، ولتحل محل زاوية المصالح الخاصة التى توجه كل بنيانها وانشطتها الحالية • والفرق بين الزاويتين شاسع وواضح • ففى حالة المصالح الخاصة يكون الاهتمام الأول للمؤسسة بنفسها قبل كل شىء وبعد كل شىء ، بينما فى حالة المصالح المشتركة يكون اهتمامها بنفسها وبجماهيرها فى وقت واحد• ومن هنا جاء مفهوم المضمون الاجتماعى لأنشطتها ليخدم الأطراف المتقابلة فى مؤسسة واحدة ، فى مواجهة المضمون المهنى لهذه الأنشطة الذى يخدم طرفا واحدا ، وهو المؤسسة أساسا •

وبذلك ، يكون المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات تجسيما لما تستهدفه ايدلوجيتها الاجتماعية من مبادىء وأفكار ، تماما كما يجسم المضمون المهنى لهذه الأنشطة المبادىء والأفكار التى تقوم عليها الايدلوجيات القائمة حاليا ويدعمها • فالأفكار والمبادىء التى تعتنقها مؤسسة ما تظل بلا قيمة حقيقية ، اذا لم تكن انشطتها تعبيرا مجسما لها ، وهنا تكون سلبياتها أو ايجابياتها بحسب ما تنتهى اليه هذه الأنشطة من نتائج تدعم تلك الافكار والمبادىء • ومن ثم ، تأتى أهمية تحديد المضمون الاجتماعى لانشطة المؤسسات المعاصرة كخطوة من خطوات المنهج العملى المنظم للعلاقات العامة •

ولقد استطاعت الخطوة التنظيمية لهذا المنهج العملى أن تقيم مناخا تنظيميا مناسبا ، لم يكن من السهل بدونه أن نتصور كيفية تطبيق المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة • فالمناخ التنظيمى القائم فى كل

مؤسسة وضع ليخدم المضمون المهنى لأنشطتها · ويأتى التحول الى المضمون الاجتماعى ليجعل من اعداد مناخ تنظيمى مناسب ضرورة حيوية · فكما يخدم كل بناء يقيمه الناس غرضا معينا ، بحيث لا يمكن أن يخدم غرضين متناقضين فى وقت واحد ، فان إعداد المناخ التنظيمى المناسب كخطوة تنظيمية يتكامل مع تحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة كخطوة اجتماعية ، وليتكون من الخطوتين معا واقعا جديدا معبرا عن ايدلوجية متطورة لهذه المؤسسات :

ونظرا لأن هذا المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصره يتصل اتصالا وثيقا بقضية تعانى منها هذه المؤسسات جميعها ، كان من الطبيعى أن تظهر أبحاث ودراسات علمية تحاول أن تعطى لهذا المضمون الاجتماعى جوهره وأبعاده · غير أن هذه الأبحاث والدراسات العلمية شغلتها سلبيات قضية الجانب الانسانى لهذه المؤسسات وتأثيرها على اهدافها الخاصة ، فانطلقت تعالج هذه السلبيات داخل اطار الكيفية التى تدعم بها كفاءة كل مؤسسة ، فجاء تصورها لجوهر المضمون الاجتماعى لأنشطتها غير متوازن · بمعنى أنه جاء أقرب الى مضمون مهنى يأخذ فى اعتبـاره بعض الجوانب الانسانية للجماهير · وهى نتيجة بلا شك بعيدة عن الجوهر الحقيقى للمضمون الاجتماعى الكامل لهذه الأنشطة ·

كما أن الأبحاث والدراسات العلمية فصلت بين ما يخص قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة داخل بيئة العمل عما يخصها داخل البيئة الاجتماعية للمؤسسة · وهو اتجاه يفتت وحدة القضية ويضربها ، ويجعل التزام كل مؤسسة فى مواجهتها التزاما غير متوازن · ومن هنا ، جاءت هذه النتيجة أيضا بعيدة عن الجوهر الحقيقى للمضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ·

ثم ان هذه الأبحاث والدراسات العلمية تنتمى الى مجالات متخصصة عديدة ، وكان للباحثين فى مجالات الادارة وعلم النفس الصناعى الدور الاكبر · فاذا أضفنا الى ذلك انتماءهم الى مجتمعات رأسمالية متقدمة ، لأدركنا كيف أن نتائج هذه الأبحاث والدراسات العلمية لم تستطع أن تحقق لنفسها صفات التكامل والشمول والموضوعية · فهى ابحاث ودراسات تنتمى لأكثر من تخصص ، ولهذا كانت نتائجها جزئية ، وهى

تركز على المؤسسات الصناعية ، ولذلك لم تكن نتائجها شاملة لكل نوعيات المؤسسات المعاصرة ، وهى كذلك أبحاث ودراسات يحكمها الفكر التقليدى للرأسمالية الصناعية ، ومن هنا افتقدت موضوعية النظرة والتحليل والنتائج ·

ومع ذلك ، لا يمكن تجاهل ما انتهت اليه هذه الأبحاث والدراسات العلمية من نتائج · فلقد كان العمق والجدية ، من سماتها الايجابية ، بحيث لا يمكن لأى باحث أن يقفز سريعا من فوقها دون أن يعيرها اهتماما · فنتائجها تفتح آفاقا للمناقشة الجادة والعميقة حول كيفية الوصول الى مضمون اجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ، وان كانت لم تصل الى التصور الحقيقى لهذا المضمون الاجتماعى ·

ومن هنا ، تأتى الخطوة الاجتماعية للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم لكى تعطى تصورا شاملا ومتكاملا لكيفية تحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ، بالكيفية التى يصبح بها تجسيما واقعيا لأفكار أيدلوجيتها الاجتماعية ومبادئها ، مع الاستفادة من كل النتائج التى انتهت اليها الأبحاث والدراسات العلمية السابقة · وينبغى أن يكون واضحا هنا أيضا أننا نستهدف خطوطا عامة لهذا التصور الشامل والمتكامل ، تاركين التفاصيل للطبيعة الخاصة لكل مؤسسة ·

(أ) اثبات حتمية التوافق بين الفرد والمؤسسة :

يرجع المضمون الحقيقى لقضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة الى العلاقة السلبية بين الفرد والمؤسسة ، على أساس أن الفرد هو الوحدة الأولى لجماهيرها · ومن ثم ، يكون الوصول الى مدخل يعيد الى هذه العلاقة انسجامها وتوازنها ضرورة حيوية وجوهرية من أجل الوصول الى مضمون اجتماعى لأنشطة تخدم الفرد والمؤسسة معا · وهذا المدخل يقوم ، فى تصورنا، على اثبات وجود توافق طبيعى بين الفرد والمؤسسة كطرفين متقابلين فى قضية واحدة ·

ولا شك أن تصور وجود مثل هذا التوافق الطبيعى بين الفرد والمؤسسة يتطلب درجة من التحليل التجريدى لكل منهما ، لاكتشاف الصفات الأساسية التى تجمع بينهما وتزيل أى تناقض قد يبدو فى طبيعة كل منهما · وهذا

الاسلوب من التحليل التجريدى معترف به فى كثير من العلوم الاجتماعية والانسانية ، وان كانت تحوطه بعض المحاذير التى تفرض قدرا من الحرص عند الاقتراب منه ، وخلال استخدامه وبعد الوصول به الى نتائج معينة ٠

ان المؤسسة ، كاصطلاح مستخدم هنا ، يعنى نوعيات متعددة ومتباينة ٠ وأمام صعوبة تناولها جميعها يكون التحليل التجريدى ضرورة للوصول الى تعريف مبسط تتوفر له صفتان أساسيتان ، هما الجمع والمنع ٠ بمعنى أن يكون تعريفا جامعا مانعا ، يجمع كل المفردات التى يعنيها ويمنع دخول مفردات لا يعنيها ، كما يقول علماء المنطق ٠ وكذلك الحال بالنسبة للفرد ، لأنه كاصطلاح مستخدم هنا يعنى الوحدة الأولى لنوعيات متعددة ومتباينة أيضا من جماهير كل مؤسسة معاصرة ٠ ويكون التحليل التجريدى ضرورة أيضا للوصول الى تعريف مبسط له نفس صفات ما نستهدفه من تعريف للمؤسسة ٠ ثم ان التعريف المبسط فى الحالتين ينبغى أن يصل بنا الى الصفات الأساسية لكل من الفرد والمؤسسة ، والتى بها يمكن تصور وجود هذا التوافق الحتمى والطبيعى بينهما ٠

غير أن النتائج التى يصل اليها التحليل التجريدى ، على اهميتها ، تتطلب دراسات تجريبية تفصيلية على كل الوحدات التى خضعت له من أجل الوصول الى نتائج لا تتصف بالعمومية فى مواجهة كل وحدة منها عند التطبيق ٠ وهذا ما يفرض ما أشرنا اليه من حرص عند استخدامه وعند الاستفادة من نتائجه ، وان كان لا يقلل من قيمته كاسلوب للتحليل العلمى فى مواجهة النقطة التى نتناولها هنا ٠

أولا : الطبيعة المجردة للمؤسسة

اذا بدأنا بوضع تعريف مبسط للمؤسسة ، وجدنا باحثا مثل أرجيرس 'C. Argyris' يلجأ الى التراث العلمى لعلوم الا نثربولوجيا والنفس والبيولوجيا ، ليستخرج منه ما يتناسب مع تعريف الطبيعة المجردة للمؤسسة ٠ على أساس أنها فرد اعتبارى اجتماعى يجوز عليه ما يجوز على الكائنات الاجتماعية التى تعتبر موضوعا مشتركا لهذه العلوم ٠ (١)

---

(1) **Argyris, C. Integrating the Individual & the Organization. N. Y. : Wiley, 1964. pp. 119 - 160**

ويرى أرجيريس C, Argyris أن المؤسسة ليست الا أجزاء مرتبة ومتناسقة ومتوافقة ، تضمها جميعا وحدة متكاملة تحفظ لهذه الأجزاء وجودها وتساعدها على البقاء والاستمرار ، فكل جزء ينتسب الى الأجزاء الأخرى والى الوحدة التى تجمعه بها انتسابا عضويا ، يكتسبه بحكم تأثير مكانته بينها داخل النمط الذى يشكل وحدتها المتكاملة • والوحدة المتكاملة الناتجة عن تجمع هذه الأجزاء داخل نمط معين ومحدد ليست مشابهة لأى جزء من الأجزاء التى تضمها ، فلها ابعاد اكبر ، ولها ايضا صفات متميزة تظهر بوضوح خلال الحركة الدائمة لاجزائها وأثناء التفاعل المستمر بينها •

ورغم أن هذا التعريف المبسط مشتق مما يحكم الكائنات الاجتماعية من صفات مشتركة ، الا أن هناك بعض الاختلافات الأساسية التى ينبغى أن توضع فى الحسبان ونحن ننتقل بهذه الصفات المشتركة الى مجال المؤسسات المعاصرة ، على الرغم مما قد يبدو مقبولا من أوجه الشبه بينها وبين هذه الكائنات الاجتماعية ، والتى تسمح باشتقاق تعريف مبسط للمؤسسات من الصفات المشتركة لهذه الكائنات الاجتماعية •

فالكائنات الاجتماعية ، طبقا لهذا التعريف ، تجمعها خمس صفات مشتركة ، هى : تجمع الأجزاء التى تتكون منها ، والتى تحافظ على استمرارها وبقائها بعلاقاتها المتداخلة ، التى تحقق بها أهدافا خاصة لكل كائن اجتماعى، منها التكيف مع البيئة الاجتماعية التى يعيش فيها ، والمحافظة على استمرار العلاقات المتداخلة بين أجزائه •

وكذلك المؤسسات المعاصرة ، طبقا لهذا التعريف أيضا ولا مكانية الاستفادة من الصفات المشتركة التى يعنيها ، يجمعها جميعا ثلاثة أنشطة أساسية ، هى وجود أهداف معينة تسعى الى تحقيقها ، والمحافظة المستمرة على نظامها الداخلى ، والتكيف مع بيئتها الاجتماعية • وهى ثلاثة أنشطة متكاملة ومعبرة تماما عن الصفات التى يعنيها هذا التعريف المبسط المشتق من الصفات التى تجمع الكائنات الاجتماعية •

غير أن هناك الاختلافات ، التي أشرنا اليها ، بين الكائنات الاجتماعية والمؤسسات المعاصرة وينبغى أن توضع فى الحسبان قبل تعميم الأخذ بهذا التعريف المبسط • فالعلاقات المتداخلة بين الأجزاء ليست الاعمليات اجتماعية متداخلة تتطور الى علاقات تاثير متبادل وتؤدى الى المحافظة على النمط الذى ينتظم هذه الأجزاء جميعها • وكل عملية اجتماعية منها لها وظيفة معينة قد تتفاوت فى درجة اهميتها من عملية اجتماعية الى أخرى • ومع ذلك ، فان توقف اى عملية اجتماعية منها ، مهما كانت درجة أهميتها ، قد يؤدى الى انقلاب فى النمط كله • ويفهم ضمنيا من هذا التحليل ، أن النمط يستمر وينتظم نتيجة لاستمرار الأجزاء المكونة له وانتظامها وتوافقها وتفاعلها ، وليس نتيجة فقط لاستمرار الأجزاء الرئيسية الأكثر أهمية وانتظامها وتوافقها وتفاعلها •

فالحالة الأخيرة قد تكون مقبولة ومتصورة فى الكائنات الاجتماعية ، ولكنها فى المؤسسات المعاصرة ليست كذلك • ذلك لأنه تبين أن لكل مؤسسة منها نمطا يشترك فى تكوينه واستمراره وانتظامه كل الأجزاء المتخصصة بكل عملياتها الوظيفية مهما كان حجمها • فكل جزء يتواصل مع الأجزاء الأخرى بترتيب معين ويتوافق معها ويكملها ، ويؤدى وظيفته داخل اطار التاثير المتبادل بينه وبينها • ويكون دور النمط الذى ينتظمها بالتالى هو المحافظة على استمرار تواصلها وتوافقها وتكاملها •

ان علاقة الأجزاء بنمطها الموحد فى المؤسسات المعاصرة ، علاقة آلية كتلك التى توجد بين أجزاء آلة معينة فلا غنى عن جزء معين ، ولا سيطرة مقدسة للنمط الموحد على الأجزاء التى تكونه • فالتاثير متبادل ، وكما أن الأجزاء تكون النمط وتضمن استمراره ، فان النمط يحافظ على الأجزاء ويضمن استمرارها •

غير أنه لا ينبغى أن نستطرد من هذا الاستنتاج الى أبعد ذلك • فرغم هذه العلاقة التاثيرية المتبادلة ، الا أنها لا تعنى اكثر مما انتهينا اليه • ويزيد عليها ما يحققه النمط الموحد من أبعاد اكثر من كل جزء داخل فى مضمونه ، واكتسابه لصفات متميزة عن صفات كل جزء من أجزائه • وهذا ما يعطى لكل مؤسسة طبيعتها المتميزة عن المؤسسات الأخرى ، رغم أن التعريف المبسط

الذى انتهى اليه أرجيرس C. Argyris ينطبق عليها جميعها اذا اتجهنا الى التجريد .

وبناء على هذا التعريف المبسط للمؤسسة ، كاصطلاح مستخدم هنا ، ومع الأخذ فى الاعتبار ما أشرنا اليه من تحفظات ، يمكن أن نحدد الصـــفات الأساسية لكل مؤسسة معاصرة فى خمس ، وهى :

- نمطية الأجزاء المكونة لها .

- وحدة متكاملة تتكون من العلاقات التأثيرية المتبادلة بين الأجزاء ، وبدون سيطرة جزء منها أو تحكمة فى الأجزاء الأخرى . والعلاقات التأثيرية المتبادلة تشير بوضوح الى الآلية التى يساعد بها كل جزء الأجزاء الأخرى ويتلقى مساعدتها .

- تحقيق أهداف معينة أو أغراض معينة .

- تغير الأجــزاء وعلاقاتهــا التأثيرية المتبادلة لتواجه مثيرا معينا أو لتتكيف معه يؤثر على تنظيمها الداخلى .

- التعامل بايجابية مع البيئة الاجتماعية للمحافظة على طبيعتهـــا الخاصة وتميزها .

وواضح أن هذه الصفات الأساسية الخمس تتضمن افتراضات معينة . فمثلا ، تفترض الصـــفة الأولى أنه لا يمكن القول بجمــاعية الاجزاء المكونة للمؤسسة كوحدة متكاملة ، لأن استخدام كلمة «جماعية» يترك مجالا للصدفة أو عدم الانتظام . بينما هذه الاجزاء ينتظمها نمط معين ومحدد.كما أن الوحدة المتكاملة لأجزاء المؤسسة لا يقيمها جزء معين أو أجزاء معينة ، مهمــا كانت اهميتة أو اهميتها ، ولكن تقيمها العلاقات التأثيرية المتبادلة بين الأجــزاء جميعها ، على تباين أحجامها ووظائفها وأهميتها .

وهذه الافتراضات المعينة التى تتضمنها الصفات الأساسية للمؤسسة تؤدى الى تصور كل صفة منها على أنها بعد من أبعاد المؤسسة كوحدة متكاملة. فأحد أطراف هذا البعد يعبر عنها كصفة متميزة ، ويأتى الطرف الآخر ليعبر

عن النمط المعين الذى ينتظم الوحدة المتكاملة للمؤسسة خلال تحركها نحـو تحقيق أهدافها ٠ وهذا يعنى أنه فى الوقت الذى تحتفظ فيه كل صفة بأهميتها الخاصة ، فانها لا تحقق هذه الأهمية الخاصة الا من تكاملها مع الصـــفات الأساسية الأخرى لتعطى للمؤسسة كوحدة متكامة طبيعتها وتميزها ٠ وبهذا التصور ، يمكن تحديد أبعاد الوحدة المتكاملة للمؤسسة فيما يلى :

١ ـ تحافظ الوحدة المتكاملة للمؤسسة على بقائها واســتمرارها بالعلاقات التأثيرية المتبادلة بين أجزائهـا ويسـتمد كل جزء معناه ومغزاه وقيمته من انتمائه الى هذه الوحدة المتكاملة ومساهمته فى بقائها واستمرارها٠ وهذا يعنى أن الاعتماد المتبادل بين الأجزاء هو الذى يعطى لهذا البعد من أبعاد الوحدة المتكاملة للمؤسســـة مضمونة ، وان كان هذا المعنى لا ينصرف الى تساوى التأثير المتبادل بين الأجـزاء ٠ فالتأثير موجود ، ولكنـه يتفـاوت من جزء الى آخر ، ولا غنى عنه مهما كان حجمه ٠ وهو موجود بالدرجة التى يحافظ بها كل جزء على نفسه من ناحية ، ويمارس بها وظيفتة داخل الوحدة المتكاملة من ناحية أخرى ٠ ودرجة التأثير هذه هى التى تحدد درجة الاعتماد المتبادل بين الأجزاء ٠

٢ ـ تفيد نمطية الأجزاء فى المحافظة على تماسك المؤسسة ٠ واستخدام اصطلاح نمطية الأجزاء هنا يعطى لهذا البعد مضـمونه الحقيقى ٠ ذلك لأن اصطلاح « جماعية الأجزاء » يعنى تواجدها فى مكان واحد ٠ ولكن اصـطلاح « نمطية الاجزاء » يعنى وجودها بطريقة منظمة ومتوافقة وهادفة ٠ فلكل جزء مكانته ووظيفته وحدود علاقاته وأهميته ، كما أنه على وعى تام بأهداف الكل الذى ينتمى اليه على شكل وحدة متكاملة ،وعلى وعى تام أيضا بالكيفية التى يسهم بها هو وكل جزء آخر فى تحقيق هذه الأهداف ٠

٣ ـ اذا كانت الوحدة المتكاملة للمؤسسة خلقتها العلاقات التأثيرية المتبادلة بين الأجزاء ، فان هذه الأجزاء ذاتها لم توجد داخل نمط معين ومحدد من هذه العلاقات التأثيرية الا لتحقق أهداف الوحدة المتكاملة التى تنتمى اليها٠ ولا شك أن لكل جزء منها أهدافه الخاصة ، ولكن هذه الأهداف الخاصة لايكون لها مغزى الا بانتمائها الى الأهداف الرئيسية للوحدة المتكاملة ٠ وكلمـا كان هناك توافق بين الأهداف الخاصة للأجزاء والأهداف الرئيسية للوحدة المتكاملة، كلما تحقق للمؤسسة ككل صفاتها الأساسية التى توفر لها الايجابية والفعالية

٤ ـ تملك الوحدة المتكاملة للمؤسسة قدرة على تعديل أو تغيير انشطتها كلما كان ذلك ضروريا لتحقيق توافقها وتكيفها مع الظروف المتغيرة. وامتلاك المؤسسة هنا لحريتها كاملة في استخدام هذه القدرة أمر ضروري حتى لا تصاب بالاحباط أو الجمود أو فقدان السيطرة على أنشطتها ، وهي صفات لا تؤدي بها الى التوافق والتكيف مع بيئتها ، وقد تفقدها البقاء ذاته .

٥ ـ جميع المؤسسات انظمة مفتوحة تملك التأثير على البيئة الاجتماعية تماما كما تتأثر بها . ولذلك ، فهي تحتاج الى ان تملك القدرة على تعديل أو تغيير انشطتها الموجهة الى البيئة الاجتماعية كلما تطلبت الظروف المتغيرة ذلك . وترتبط القدرة على تعديل أو تغيير هذه الأنشطة بالمراحل المختلفة لتطور المؤسسة وبيئتها الاجتماعية ، وطبيعة البيئة الاجتماعية ذاتها . وليكن واضحا أن هذا البعد يعني توفير اكبر قدر من الضمانات لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .

٦ ـ لا تتأثر انشطة المؤسسات بواقعها فقط ، ولكنها تتأثر بماضيها وحاضرها ومستقبلها معا . وهذا يعني ضرورة ادخال كل المتغيرات في الحسبان، سواء كانت متغيرات ماضية أو حالية أو مستقبلة . وكلما كانت المؤسسة قادرة على حصر هذه المتغيرات والتنبؤ بها ، كلما كانت اكثر كفاءة وفعالية .

وجدير بالذكر هنا ، أن كلمة « الأجزاء » يقصد بها كل العناصر الداخلة في تشكيل بنيان مؤسسة ما ، كالأفراد والجماعات والأقسام والعمليات بكافة مستوياتها . وعندما يقال بأن المؤسسة كوحدة متكاملة تملك صفة من صفات الادارة العاقلة كالرغبة أو السيطرة أو التوجيه ، فان هذا القول يعني تفاعل الأجزاء بطريقة معقدة لتحقق لوحدتها المتكاملة صفة من هذه الصفات .

ثانيا : الطبيعة المجردة للفرد :

اذا كان من الصعب أن نتصور كيف تتبلور صفات الادارة العاقلة للمؤسسة ، فانه من السهل أن نتصورها في مواجهة الفرد ، وان كانت سهولة التصور لا تنفي أنها تنتج أيضا عن عمليات معقدة تتفاعل بها الأجزاء أو العناصر المكونة لبنيان الفرد داخل اطار نمط معين ومحدد أيضا ، يصنع منها وحدة متكاملة .

ان الفرد ، ككائن اجتماعي ، ينطبق عليه نفس التعريف المبسط الذي طبق على المؤسسة ، كما ينطبق عليه نفس الصفات والأبعاد التي اشتقت

من هذا التعريف المبسط • فالفرد ، كوحدة متكاملة ، لا يتحقق له الصحة النفسية والعقلية الا اذا كان منسجما مع الحقائق التى تحدث حوله بالدرجة التى يكون فيها منسجما مع الحقائق التى تحدث داخله • انه يحتاج الى أن يقبل ذاتة بكل أجزائها ذات العلاقات التاثيرية المتبادلة والمعتمدة على بعضها ، وأن تكون لديه القدرة على السيطرة على أهدافه وسلوكه وأفكاره ومشاعره بالكيفية التى تنظمها كأنشطة داخلية وخارجية •

والفرد ، ككائن اجتماعى ، يضطر ، فى مواجهتة للحقائق داخله وخارجه ، الى أن يحاول الوصول الى حلول ايجابية للمشكلات تقوم على الرؤية الصحيحة لأبعادها ، وتكون مستوعبة لكل المتغيرات الماضية والحاضرة والمستقبلة • كما يضطر أيضا ، فى مواجهة هذه الحقائق داخله وخارجه ، الى أن يكون صورة متكاملة لذاته تحدد ما هيته ومكانته ورغباته وحاجاته • ذلك لأن سلوكه يتحدد فى ضوء هذه الصورة المتكاملة ، ويكون تعبيرا عن مدى تكامل الأجزاء أو العناصر المكونة لبنيان الفرد وانسجامها وتوازنها •

والفرد ، ككائن اجتماعى ، يهتم كذلك بالبيئة الاجتماعية • انه يحاول أن يتكيف معها بما يقوم به من أخذ وعطاء وتعديل لظروفها كلما كان ذلك ممكنا • ويحاول أيضا أن يكون نظرة موحدة وذات أبعاد تشمل الحياة والناس والأشياء داخل بيئته الاجتماعية • وكلما كان قادرا ومرنا خلال تعامله مع بيئته الاجتماعية ، كلما كان أقدر على تحقيق حاجاته وأهدافه •

ثالثا : التوافق الطبيعى بين الفرد والمؤسسة :

من الواضح هنا ، أن الصفات الأساسية التى تكون الفرد الايجابى فى المجتمع هى ذاتها الصفات الأساسية التى تكون المؤسسة الفعالة ، على أساس أنهما من الكائنات الاجتماعية التى يحكم كل منها نمط معين ومحدد تنتظم به وحدة متكاملة يواجه بها حاجاته وظروف مجتمعه ، ليضمن الحياة السليمة لنفسه ولغيره • وهذه نقطة بداية تجعل من السهل أن نتصور كيف يتوافق الفرد مع المؤسسة ، فليس هناك فى تركيب بنيان كل منهما ما يتعارض مع تركيب بنيان الآخر ، فالتركيب واحد والحركة الهادفة واحدة ، وان اختلفت درجات التعقيد فى كل منهما •

ثم ان كلا منهما يستهدف تحقيق التوازن بين عناصره وصفاته وأبعاده• وكلما استخدمها بطريقة منظمة ومنمنقة استطاع أن يحافظ عليها جميعها من

ناحية ، وأن يحافظ على وحدتها المتكاملة من ناحية ثانية ، وأن يضمن لذاته استمرارها وتطورها من ناحية ثالثة . ويضاف الى ذلك ، أن كلا منهما عليه أن يقوم بانشطتة الداخلية والخارجية بالدرجة التى تعبر عن التكامل بين أجزائه وعناصره وصفاته وأبعاده . فان درجة التكامل هي التى تحكم درجة توازن كل منهما وفعاليته وقدرته على البقاء المثمر .

وهذه الحقائق جميعها يمكن النظر اليها من زاويتين ، تتكاملان لا عطائها حقيقة مضمونها وأهميته ، تماما كما يتكامل وجها العملة الواحدة ليعطيا لها مضمونها وأهميتها . فاذا نظرنا الى الفرد والمؤسسة على انهما طرفان فى قضية واحدة ، فان الاعتراف الوقتى بتوافقهما ، يعطى احساسا مؤكدا بأن هذه القضية مصطنعة ، ويكون حسن الفهم والتقدير لكل مضمونها وأبعادها مدخلا سليما الى استيعابها ومعالجتها بكيفية ترضى الطرفين تماما . بينما يحدث العكس تماما لو حل التناقض محل التوافق بين الطرفين ، فانه يكاد يكون مستحيلا تصور امكانية معالجة قضية لها طرفان متناقضان . هذا من زاوية .

واذا نظرنا إلى الفرد على أنه جزء أو عنصر من أجزاء المؤسسة أو عناصرها، فان التوافق الطبيعى بينه وبين الاجزاء أو العناصر الأخرى داخل الوحدة المتكاملة للمؤسسة كلها يصبح بداية مشجعة لتصور امكانية مواجهة قضية مصطنعه بينه وبينها . ذلك لأنه اذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على كفاءتها وايجابيتها ، فان عليها أن تحافظ على التناسق والتوازن والتكامل بين أجزائها وعناصرها بالدرجة التى تحقق لها صفاتها الأساسية بكل ابعادها . وهذه الزاوية الثانية تؤكد حتمية التوافق بين الفرد والمؤسسة وضرورة الوصول به الى تكامل بينهما ، لصالح الجزء والكل الذى ينتمى اليه .

ومن ثم ، فان تكامل الزاويتين معا فى نظرتنا المجردة الى الحقائق التى تشكل مضمون التوافق بين الفرد والمؤسسة ، توضح أهمية هذا التوافق بينهما كخطوة اولى اساسية نحو تحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة . انها نقطة بداية قوية تجعل من السهل امكانية تصور تحقيق هذا الهدف ، وان كانت لا تعنى حتمية تحقيقة . فالتوافق بين فردين لا يؤدى بالضرورة الى حتمية التقائهما حول مصالح تجمع بينهما . ولذلك ، فان القيمة الحقيقية لهذه الخطوة الأولى تكمن فى أنها تعطينا مدخلا قويا الى الهدف .

(ب) الانتقال بالتوافق بين الفرد والمؤسسة الى التكامل بينهما :

ليس بالتوافق وحدة تحقق الأفراد والجماعات مصالحها المشتركة ، ولكن الانتقال بهذا التوافق الى التكامل ، هو الذى يحقق هذه المصالح المشتركة بينها • ولعل انطباق الصفات الأساسية لكل من الفرد والمؤسسة على كل الأفراد والجماعات والتنظيمات داخل كل مجتمع ، يعطينا حرية اكبر لاستعمال مزيد من التحليل التجريدى لنماذج اكثر تبسيطا من المؤسسات ، للتعرف على الكيفية التى تنتقل بها من التوافق الى التكامل ، كمدخل لتصور تطبيق هذا الانتقال على العلاقة بين الفرد والمؤسسة •

فالأفراد داخل كل جمهور نوعى ، يتوفر لها التوافق الطبيعى ، حيث أن الجميع لهم نفس الصفات الأساسية المشكلة لبنيان كل فرد منهم • ولكنهم لا يشكلون جمهورا نوعيا له مصالح مشتركة واحدة الا اذا توفر عدد من المواصفات الهامة التى تيسر امكانية تحقيق هذه المصالح المشتركة ، بعد أن يتحقق للأفراد تكاملهم كأعضاء داخل جمهور نوعى معين ومميز • وبالاستفادة من هذا النموذج كتنظيم اجتماعى ، يمكن أن نحدد المواصفات الهامة التى تنقل العلاقة بين الفرد والمؤسسة من التوافق الى التكامل ، فيما يأتى :

١ ـ أن يكون لكل طرف منهما صفات أساسية متشابهة تحقق له التوافق مع الطرف الآخر • وهذه الصفات الأساسية حددناها فى الكائنات الاجتماعية العاقلة فى نمطية الأجزاء أو العناصر ، والوحدة المتكاملة التى تتكون منها نتيجة للعلاقات التأثيرية المتبادلة بين الأجزاء ، ووجود أهداف معينة تسعى الوحدة المتكاملة الى تحقيقها ، ومحافظة الوحدة المتكاملة على نظامها الداخلى وتفاعلها بايجابية مع بيئتها الاجتماعية • وطبيعى أن يضاف الى هذه الصفات الأساسية الادارة العاقلة كبعد أساسى من أبعادها •

٢ ـ أن يتوفر الاعتماد المتبادل بينهما ، بمعنى أن كل طرف يعتمد على الطرف الآخر فى تحقيق مصالحه الخاصة • وأن يشعر الطرفان أن اعتمادهما المتبادل يحقق لهما مصالح مشتركة لا يمكن تحقيقها بوسيلة أخرى • والاعتماد المتبادل سمة أساسية وحيوية لا يمكن تصور وجود جماعة أو تنظيم أو مجتمع بدونها ، فهى تحفظ لها تماسكها وتآلفها • انها الخيط الذى يشد حبات العقد الى بعضها مكونة شكلا له مغزى وله هدف •

٣ – أن ينظر كل طرف الى الآخر نظرة عادلة ومساوية ومحترمة ٠فتعصب طرف معين لذاته ولمصالحه الخاصة على أساس من نظرته الى الطرف الآخر على أنه أقل منه ولا يستحق احترامه ، لا تحقق تكاملا بين الطرفين ، بالرغم من أنهما يتوافقان ٠

ولكى تتحول العلاقة بين الفرد والمؤسسة الى تكامل بينهما ، فان المؤسسة فى حاجة الى تغيير نظرتها الى الفرد ، ذلك لانها طالما نظرت اليه نظرة غير عادلة ولا مساوية ولا محترمة ٠ بل انها اقامت ايدلوجيتها التى لاتزال تجد تطبيقا لها حتى الآن على اساس هذه النظرة ، حتى ان هربرت T. Hetbert اعتبر أن تغيير هذه النظرة يمكن أن يؤدى الى تغيير الفلسفات الادارية القائمة ٠ (٢)

ان تحليل النظرة الحالية للمؤسسات المعاصرة نحو الفرد تعطينا مؤشرا واضحا الى ما ينبغى أن تكون عليه نظرتها العادلة والمساوية والمحترمة ٠ فهذه النظرة الواجبة ينبغى أن تعتبر الفرد خير بطبعه ، وكائن اجتماعى بشرى متكامل ومتفاعل ويمكن الوثوق به وبسلوكه ٠ وينبغى أيضا أن تحترم الاختلافات بين الأفراد ، فليس ثمة شك فى أنه على الرغم من وجود صفات أساسية تجمع بينهم ، الا أنهم ليسوا جميعا نسخة واحدة ، فالاختلافات بينهم طبيعية ولازمة ٠ وكل فرد مستعد للمخاطرة والمشاركة ومواجهة الحقائق داخل نفسه وفى بيئته ، والتعبير عن مشاعره وضبط سلوكه وتنظيمه ٠ وهذه النظرة الواجبة بكل صفاتها تفتح الطريق أمام المؤسسة لكى تحاول الالتقاء مع الفرد التقاء عادلا ومساويا ومحترما ٠

٤ – ليس معنى ضرورة وجود مصالح مشتركة بين الطرفين تجمع بينهما وتوحد بين أهدافهما ، وتوفر لتكاملهما مغزاه وأهميته ، أن يحقق أحدهما مصالحه الخاصة على حساب الآخر ، أو أن تتفاعل المصالح الخاصة لكل منهما مع المصالح الخاصة للطرف الآخر لينتج عنها نمط جديد من المصالح يطلق عليه اصطلاح المصالح المشتركة ٠ فهذه كلها حالات ليست واردة فيما تعنيه المصالح المشتركة ، كاصطلاح مستخدم هنا ٠

(2) Herbert, T. Dimensions of Organizational Behavior. New york : Macmillan, 1976. 486 - 488.

ان كل فرد من أفراد جمهور نوعى معين ، وهو تنظيم اجتماعى طبيعى ، يدخل الى جمهوره النوعى بمصالحه الخاصة كاملة • فاذا ثار موضوع يمس المصالح الخاصة للأفراد المكونة لهذا الجمهور النوعى ، دخلوا جميعا فى نقاش جاد ، ينتهى بالاتفاق على رأى يجمع بينهم • ويكون هذا الرأى معبرا عن المصالح المشتركة بينهم • وهذا يعنى أنهم اتفقوا على حدود مقبولة للمصالح الخاصة لكل منهم • ويكون معنى مضمون المصالح المشتركة بين أفراد هذا الجمهور النوعى ، هو مجموع الحدود المقبولة للمصالح الخاصة لجميع الأفراد بعد اتصالهم واقتناعهم • فكل فرد لم يحقق مصالحه الخاصة كاملة ، وانما حقق حدا مقبولا لها • وقد يكون هذا الحد المقبول حدا أدنى لا يستطيع الفرد أن ينزل الى أقل منه ، وقد يكون أعلا من هذا الحد الأدنى بقليل ، والمهم هنا هو أنه حد مقبول منه يلتقى عنده مع الحدود التى يقبلها الأعضاء الآخرون حفاظا على ما يربط جمهورهم النوعى من تآلف وترابط •

وهذا التعريف للمصالح المشتركة بين أفراد جمهور نوعى معين ، يبدو منطقيا ومقبولا كتعريف للمصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة ، سواء عند التقائهما داخل بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية • وهو يعنى أن الفائدة مشتركة والتضحية كذلك مشتركة بينهما ، طالما أن اعتمادهما المتبادل هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق المصالح الخاصة لكل منهما • وهو يعنى كذلك ، أن كلا منهما عليه أن يعلو فوق أنانيته ، ليجد فى المصالح المشتركة بينه وبين الآخرين الحياة الاجتماعية الأمثل •

٥ ـ ولكى يصل الطرفان الى هذا المفهوم للمصالح المشتركة بينهما ، لابد من وجود حافز لاشباع المصالح الخاصة لكل منهما • وطبيعة العمل الذى تمارسه كل مؤسسة ، يمثل حافزا مشتركا بينها وبين الفرد • ذلك لأنه بوجودها داخل المجتمع الذى تنتسب اليه لتمارس عملا معينا ، سواء لانتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة معينة داخل نطاق جغرافى محدود أو باتساع المجتمع كله ، ظهرت أفراد ترتبط مصالحها الخاصة بطبيعة هذا العمل الذى تمارسه •

ومن ثم ، ينبغى أن تتغير نظرة المؤسسات المعاصرة ، على اختلاف نوعياتها ، الى العمل الذى تمارسه • انها لم تظهر لكى تؤدى عملا تحقق به

مصالح خاصة لها فقط ، وانما ظهرت لتؤدى عملا يحقق مصالح خاصة لها ولأطراف آخرين يمثلهم الفرد كوحدة أولى • وبالتالى ، ينبغى أن تتغير نظرة الفرد أيضا الى طبيعة العمل فى المؤسسة التى ترتبط مصالحه الخاصة بها • فهذا العمل ليس ملكية خاصة يجنى منها ثمارا يستمتع بها وحده ، وانما هو ملكية مشتركة ، ثمارها حق لكل الأطراف المشتركة فيه •

ومن ثم أيضا ، ليس هناك مجال لمفاهيم الحرية المطلقة أو الأنانية والذاتية أو التركيز على الحقوق وتجاهل الواجبات ، وما شابه ذلك • وانما هناك مجال فقط لمفاهيم أخرى تعبر عن هذه النظرة المتغيرة الى طبيعة العمل فى المؤسسات المعاصرة ، مفاهيم أقوى تتسع للحرية المسئولة والغيرية واقتران الحقوق بالواجبات وغير ذلك •

تلك كانت خمس مواصفات أساسية ، تنتقل بها العلاقة بين الفرد والمؤسسة من التوافق الى التكامل بينهما هدفا وسلوكا • ولا شك أن هذه المواصفات جميعها مترابطة ، ولا يمكن الاستغناء عن أحدها • فوجودها جميعها حيوى لتحقيق التكامل بين الفرد والمؤسسة • وواضح هنا ، أن هذه النقطة تقدمت بناشوطا آخر نحو تصور الكيفية التى يمكن بها تحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ، كتعبير عن ايدلوجيتها الاجتماعية •

(جـ) الأهداف المشتركة كتعبير عن التكامل بين الفرد والمؤسسة :

اذا كان ما يسود المؤسسات المعاصرة ، هو أنها تتخذ من مصالحها الخاصة اطارا تستمد منه أهدافها الخاصة ، وتعبر بذلك عن نظرتها التقليدية الى وضعها فى المجتمع ، فان التكامل بينها وبين جماهيرها كوضع متطور ينبغى أن ترتقى اليه يفرض عليها أن تتخذ من المصالح المشتركة بينها وبين جماهيرها اطارا تستمد منه أهدافا مشتركة تعبر عن هذا التكامل • ولاشك أن هذا الانتقال سوف يفرض تغييرات أساسية على كل أنشطتها التالية التى تحقق بها ما تضمه من أهداف •

ولقد تبين من تحليلنا لكيفية الانتقال من التوافق بين الفرد والمؤسسة الى التكامل بينهما ، ان المصالح المشتركة شرط أساسى من الشروط اللازمة لهذا الانتقال • بل انه لا يمكن تصور الكيفية التى يتم

بيها هذا الانتقال بدون وجود هذه المصالح المشتركة · كما تبين أن المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة تعنى مجموع الحدود المقبولة منهما للمصالح الخاصة لكل منهما داخل نقاط الالتقاء بينهما ، سواء فى بيئة العمل او فى البيئة الاجتماعية · والتساؤل الذى يتبادر الى الذهن الآن هو : كيف يمكن تحقيق ذلك ؟ والاجابة على هذا التساؤل تمثل مضمون هذه النقطة وصولا الى ما نستهدفه من تحديد للمضـــمون الاجتماعى لانشطة المؤســـسات المعاصرة ·

أولا : التعريف بالأهداف المشتركة :

ان فكرة الحدود المقبولة للمصالح الخاصة لكل من المؤسسة وجماهيرها ليست جديدة على الأبحاث والدراسات الادارية ، وان كانت لم تتعمق فكر الادارة العليا ولم تنتشر انتشارا ملموسا بين مؤسساتها · فلقد حاولت بعض هذه الأبحاث والدراسات الادارية أن توضح المقصود بهذه الحدود المقبولة للمصالح الخاصة للمؤسسة ولجماهيرها ، ولكن يؤخذ عليها انها لا تنطلق من زاوية المصالح المشتركة وانما تنطلق من زاوية المصالح الخاصة للمؤسسة من ناحية ـ وهى تفرق بين علاقة المؤسسة بجماهيرها داخل بيئة العمل وفى البيئة الاجتماعية ، وهذا يفتت وحدة المواجهة لقضـية الجانب الانسانى ، من ناحية ثانية · ثم انها لم تستطع توضيح الكيفية المناسبة للوصول الى هذه الحدود المقبولة ، من ناحية ثالثة · واذلك ، فهى تسـاعد فقط على وضع تصور عام لمضمون ما نستهدفه هنا ·

ومن أهم تلك الأبحاث والدراسات التى يمكن الاستفادة منها ، تلك الدراسة التى قام بها جورج ستاينر G. Steiner (٣) والدراسة التى قام بها تيودور هربرت T. Herbert · (٤) وأولاهما أشمل لأنها تتناول الأهداف الرئيسية للمؤسسة وكيف تصل بها الى حدود مقبولة · وثانيتهما أضيق نطاقا حيث تركز على استعراض التجارب التطبيقية التى تستهدف الوصول الى أهداف مشتركة للمؤسسة والعاملين داخل بيئة العمـل ·

---

(3) Steiner, G. Top Management Plann.ng. New york : Macmillan, 1969. pp. 168 - 195.

(4) Herbert, T. op. cit. pp. 500 - 502.

والدراستان هما نموذجان صالحان للاستشهاد به كمدخل يساعد على وضع تصور شامل لكيفية تحقيق المصالح المشتركة كاطار تستمد منه المؤسسات المعاصرة اهدافها المشتركة المعبرة عن تكاملها مع جماهيرها .

والدراسة الاولى لجورج ستاينر G. Steiner تركز على المؤسسات الصناعية ، حيث تتوزع اهدافها على ثلاثة اتجاهات اساسية ، تتصل باهتماماتها الخاصة ، واهتماماتها تجاه مجتمعها ، واهتماماتها تجاه العاملين بها . وتحتل اهتماماتها الخاصة المكانة الاولى على حساب اهتماماتها في الاتجاهين الآخرين ، اللذين لم تعطيهما قدرا من التركيز الا تحت ضغط ظروف معينة ، وجدت انها تهدد اهتماماتها الخاصة اساسا . ويمثل تبلور هذه الاهتمامات الثلاثة وتطورها نموذجا لما يمكن أن تعنيه الحدود المقبوله للمصالح الخاصة للمؤسسة وجماهيرها :

وفيما يتعلق بالاتجاه الأول الذى يمثل اهتماماتها الخاصة ، نجد أن تزايد الأرباح ، بالمفهوم الاقتصادي ، يعتبر هدفا رئيسيا ظل يحتل كل تفكيرها لسنوات طويلة ، وظلت هي لا تتصور أي مساس به . ولذلك ، يكون لتسميته بالهدف المسيطر ما يبرره ، لدرجة أن كل المؤسسات الصناعية كانت تعتبر أن حياتها وبقاءها واستمرارها مرتبط ارتباطا جوهريا بامكانية تحقيق هذا الهدف . غير انه تبين للادارة العليا في هذه المؤسسات ، أن تحقيق هذا الهدف الرئيسى ، بمفهومه الاقتصادى ، يعتبر صعبا للغاية لوجود مشكلات وتحديات لا حصر لها ، مثل عدم امكانية حصر كل المتغيرات الحالية والمستقبلة والتى يمكن أن تؤثر على التزايد المستمر للأرباح ، وصعوبة قياس تأثير كل متغير منها ، وما شابه ذلك .

ولذلك ، اضطرت الادارة العليا في هذه المؤسسات أن تقبل مفاهيم أخرى لهذا الهدف الرئيسى ، تميل الى الناحية الفنية بأكثر من ميلها الى الناحية الاقتصادية البحتة ، مثل تحقيق عائد مرضى لرأس المال ، أو تحقيق أرباح أيجابية ، أو تحقيق أرباح كافية . وهذه المفاهيم جميعها ليست الا تسليما لحدود مقبولة لمصالحها الخاصة تحت ضغط ظروف معينة .

أما الاتجاه الثانى الذى يمثـــل اهتماماتها بالمجتمع الذى تنتسب اليه ، فانه يمثل حالة مناقضة للحالة الأولى • ففى الحـــالة الأولى كان الوضع تخفيفا للتركيز على المصالح الخاصة ، ولكن الحـــالة الثـــانية ليست الا قبولا لقدر من التركيز على مصالح الجمـــاهير النوعية فى البيئة الاجتماعية فيما سمى بالمســـئولية الاجتماعية المحـــدودة للمؤســـسات الصناعية ، وان كان هذا القدر المحدود من التركيز لايزال دون المســـتوى للحد المقبول من الجماهير النوعية فى البيئة الاجتماعية • ويضاف الى ذلك ، أن المؤسسات الصناعية هى التى حددت لنفسها هذا القدر من الاهتمام على تفاوت بينها ، وبدافع من الحرص على مصالحها الخاصة • وهـــذه ملاحظة تقلل من قيمة مفهوم الحد المقبول لمصالح الجماهير النوعية فى البيئة الاجتماعية ، كما استخدم فى هذه الدراسة •

وأما الاتجـــاه الثالث الذى يمثـــل اهتمام المؤسسات الصـــناعية بجماهيرها النوعية الداخلية ، فانه يمثل حالة مشابهة للحالة السابقة • فلقد كان الفكر الادارى التقليدى يرى حتمية الصراع بين كل مؤســـسة صناعية والعاملين فيها ، لعدم امكانية ايجـــاد توافق بين مصـــالحهم ومصالح المؤسسة التى يعمـــلون بها ، من ناحية ، ولضرورة قيـــام كل مؤسسة بوضع أولويات لأهدافها تركز أساسا على اهتماماتها الخاصة على حساب اهتماماتها بالعاملين ، من ناحية ثانية • ولقد أكدت المؤسسات الصناعية هذه الرؤية وعمقتها ، حتى أثرت على مشاعر العاملين أنفســهم واتجاهاتهم • ففى استفتاء أجرى بين العـــاملين فى المؤســـسات العلمية الأمريكية ، وهم من الباحثين والعلماء ، تبين أن ٧٥٪ منهم يشعرون بأن هناك تنافرا بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسات التى يعملون بها •

ولقد استطاعت الأبحاث والدراسات الادارية الحديثة تفنيد هـــذه الرؤية ، وأثبتت أنه لا أساس لها ، وأنه لا تناقض بين مصالح العـــاملين ومصالح المؤسسات التى يعملون بها ، وأنه على العكس من ذلك ، يمكن أن تتوافق الأهداف الخاصة للعاملين مع الأهداف الخاصة لمؤسساتهم • ورغم أن الأساليب التى انتهت اليها هذه الأبحاث والدراســـات الادارية الحديثة ركزت على خدمة المصالح الخاصة للمؤسسة عن طريق تحقيق قدر

من المصالح الخاصة للعاملين ، الا أن هذا التطور يمثل تسليما بمجرد الحدود المقبولة ، وإن كان هــذا التسليم لم يتعدى مرحلة التجــريب الى التطبيق العملي باتساع المؤسسات الصناعية كلها .

ويلاحظ هنــا أن المؤســسة هي التي تقوم بوضع الحدود المقبولة لمصالحها الخاصة ولمصالح جماهيرها . فتكون الحدود المقبولة في هذه الحالة أشبه باضافة وظائف جديدة الى الوظائف التقليدية للمؤسسة . وهذا يتطلب تحقيق قدر من التوازن بينها جميعها . ويرى جورج ستاينر G. Steiner ان المؤسسات الصناعية في حاجة الى نظرية جديدة تحكم كيفيــة تحقيق التوازن في كل منها ، وهو ما لم يتحقق حتى الآن . ولذلك ، فانه على كل مؤسسة أن تنظر الى هذا التوازن على أنه مشكلة حقيقية ، تحاول مواجهتها بالأساليب العلمية التي تعتمد عليها في مواجهة مشكلاتها الأخرى .

كما يلاحظ هنا ، أن المؤسسة رغم أنها هي التي تقوم بوضع الحدود المقبولة لمصالحها ولمصالح جماهيرها ، الا أن هذا لا يعني وصول المؤسسة الى حل للصراع بينها وبين جماهيرها . فالباحث يسلم هنا بأن هـــذا الصراع طبيعي وحتمي ، رغم أن بعض الاتجاهات الادارية العلمية الحديثة اثبتت عكس ذلك . وهذه النقطة تعطي للنقطة السابقة أبعادا اكبر . فقيام المؤسسة بوضع حدود مقبولة لمصالحها ومصالح جماهيرها ، في الوقت الذي تسلم فيه بحتمية الصراع بينها وبين جماهيرها ، يجعل هذه الحدود مقبولة من المؤسسة في أضيق نطاق ممكن ، بينما قد لا تكون مقبولة من الجماهير لأنها لم تشترك في وضعها ، وانما تكون مفروضة عليها . وهـــذا يجعل التزام الطرفين بها التزاما محدودا وضيقا وغير دائم .

وهذا ما يحدث الآن بدرجة ملموسة في كل المؤسسات المعـــاصرة في مواجهة جماهيرها الداخلية من العـــاملين ، وبدرجة أكبـــر في مواجهة جماهيرها الخارجية في البيئة الاجتماعية . فالى جانب عدم شمول التسليم من جانب هذه المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية المحدودة داخـــل البيئة الاجتماعية لكل منها ، فان ما تقوم به بعض هذه المؤسسات من مشروعات طبقا لمفهومها الضيق لهذه المسئولية الاجتماعية المحدودة ليس الا ذرا للرماد في عيون الرأى العــــام ، وكثيرا ما تجد ثغــرات تتسع لتهرب منها من مسئوليتها .

ورغم أن هذا المفهوم للحدود المقبولة لمصالح المؤسسة وجماهيرها لا يعطى تصورا مقبولا لحقيقة مضمونها ولا لكيفية الوصول اليها ، وهذا هو الجانب السلبى لهذا النموذج الأول الذى نستشهد به ، الا أن تسليم الباحثين من ناحية والمؤسسات الصناعية من ناحية ثانية بالفكرة فى حد ذاتها تحت ضغط ظروف معينة ، يمثل جانبا ايجابيا ٠ ويخرج الباحث هنا من هذه الحقيقة بخلاصة مقبولة شكلا ، اعتبرها اسلوبا كافيا من وجهة نظره لتحقيق نوع من التوازن بين المصالح المتباينة للمؤسسة ولجماهيرها ٠ ويتمثل هذا الأسلوب فى قيام الادارة العليا فى كل مؤسسة بوضع شبكة للأهداف التى تصل اليها من الخيارات التى تجمع بين اهتماماتها فى كل اتجاه من اتجاهاتها الثلاثة ، وبجعل هذه الشبكة معلنة ومعروفة لكل الوحدات التى تنقسم اليها المؤسسة لتلتزم بها وتعمل على هديها ٠

أما الدراسة الثانية التى قام بها تيودور هربرت T. Herbert والتى نستشهد بها هنا كنموذج ثان ، فانها تركز على استخلاص نتائج الدراسات التجريبية داخل بيئة العمل ، بهدف دراسة امكانية تحقيق نوع من المصالح المشتركة بين المؤسسات الصناعية والعاملين بها ٠ غير أنه لا ينبغى أن يفهم مضمون المصالح المشتركة ، كاصطلاح مستخدم فى هذه الدراسات ، بأوسع مما هو مستهدف منه ٠ أن المقصود منه فى تلك الدراسات استخدامه كوسيلة لتحقيق كفاءة أكبر لهذه المؤسسات الصناعية ٠ فاذا كانت هذه الدراسات تبحث امكانية اشباع قدر من الحاجات الأساسية للعاملين ككائنات اجتماعية متكاملة ، فان هذا الاشباع وسيلة تجريبية تستهدف زيادة كفاءة المؤسسة ، وليس هدفا فى حد ذاته ٠

وهناك فرق جوهرى ، بين أن يكون اشباع قدر من مصالح العاملين وسيلة لاشباع افضل لمصالح المؤسسة ، وبين أن تكون مصالح العاملين ومصالح المؤسسة أهدافا مشتركة يقوم العمل فى المؤسسة لها دوافع لاشباعها معا ٠ ولا شك أن المضمون الذى تعنية المصالح المشتركة فى الحالة الأولى التى تعنيها الدراسات التجريبية المشار اليها يبتعد كثيرا عن المضمون الذى تعنيه المصالح المشتركة فى الحالة الثانية والتى تعنيها الأيدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة بصفة عامة ٠

وعلى ضوء هذه الحقيقة ، يرى تيودور هربرت T. Herbert أن هذه الدراسات التجريبية تقوم على اعتبار أن العمـــل الجماعى للفريق المتكامل داخل كل وحدة متخصصة يؤدى الى نتائج افضل ، اذا اسـتطاع أفراد كل فريق أن يناقش موضـوعات تتصـــل باداء العمل ، وانجازه ، وبالعلاقات بين أفراد الفريق الواحد أو بينهم وبين أفراد الفرق الأخرى ، أو بالعلاقات بين الفريق ككل والمؤســـسة التى يعمل بها ، أو بالقرارات التى تحكم حركته .

وقد تبين أن الباحثين يقسمون العمل داخل كل وحدة متخصصـة الى وحدات أصغر تضم فرقا من العاملين محدودة العدد • ويقوم أفراد كل فريق بمناقشة المشكلات التى تعترض العمل فى وحدتهم الصغيرة للوصول الى قرارات لواجهتها ، وليس للوصول الى قرارات تتصل بكيفية مواجهتها • بمعنى أن المناقشة تقف عند حد اتخاذ قرارات ولا تتعدى ذلك الى السلوك • ولكل فريق أيضا أن ينتقد خلال المناقشة مواطن الضعف والقوة فى عمله • وتكون خلاصة هذه المناقشات ذات تأثير على الخطط التى تضعها المؤسسة فى المستقبل لتحسين العمل الوظيفى للفريق •

كما تبين أن أفراد كل فريق عليهم أن يناقشوا أيضا كل ما يعترضهم من صعوبات وما يستطيعون به مواجهة هذه الصعوبات من أســـاليب ، وما يتصل بالصراعات بينهم كفريق متكـامل أو بينهم وبين أفراد الفرق الأخرى • وهذه المناقشات تصل أيضا الى قرارات من المفروض أنهـا توجه الكيفية التى يؤدى بها العمل فى المؤسسة • وهذه كلها موضوعات تتصل بالعمل وكيفية أدائه •

وهناك موضوعات أخرى تتصل بالعلاقات بين أفراد الفريق الواحد • فمن حق كل فريق أن يصل الى الأساليب المناسبة التى يدعم بها العلاقات الشخصية بين أفراده ، كبث الثقة وتوضيح الدور المطلوب من كل فرد وحل الخلافات والصراعات والوصول الى نقط تتلاقى عندها توقعات الفرد مـع توقعات جماعته ، وما شابه ذلك من أساليب يلعب زعماء الرأى داخل كل جماعة دورا أساسيا فى الوصول اليها وتطبيقها •

ويضاف الى هذه الموضوعات نوعية أخرى تتصل بالعلاقة بين كل فريق والمؤسسة التى يعمل بها • ويكون على الأفراد أن يناقشوا الصعوبات

التى تقف حائلا دون تطوير علاقتهم بمؤسستهم ، كنقص خطوط الاتصال وهبوط نوعية القرارات ، وضآلة الامكانات التى تتوفر للعمل • ومن هذه المناقشات يصلون الى قرارات تتصل بكيفية مواجهة هذه الصعوبات لصالحهم ولصالح مؤسستهم أيضا •

ان مضمون النتائج التى توصلت اليها هذه الدراسات التجريبية ، هو أن اشراك العاملين فى الوصول الى قرارات تعطى لبيئة العمل ظروفا أفضل ، ويمكن أن تسهم فى زيادة كفاءة العمل ، وبالتالى فى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الخاصة • ومن الواضح أن قرارات العاملين حول كل هذه النوعيات من الموضوعات الخاصة بهم وبمؤسستهم ، ليست نهائية ، وانما تؤخذ فى الحسبان عند وضع أهداف المؤسسة والتخطيط لأنشطتها • وهذا يجعل اسهامهم شكليا بأكثر منه اسهاما حقيقيا

ويضاف الى ذلك ، أن هذه الأساليب التى انتهت اليها هذه الدراسات التجريبية لتحقيق هذا الهدف المتواضع محدودة النتائج للغاية • فهى تنطلق من زاوية لا تعترف تماما بالعاملين كطرف مساو للمؤسسة ، وهى لا تضع تصورا لكيفية تطبيق الأساليب التى انتهت اليها على المؤسسات المعاصرة والتى أقامت مناخها التنظيمى بكيفية لا تتناسب مع تطبيق هذه الأساليب• ولذلك اقتصر تطبيقها على عدد محدد من المؤسسات الجديدة الصغيرة ، وهذا يبقيها حتى الآن داخل اطار التجارب المعملية •

ومع ذلك ، فان أهم الجوانب الايجابية التى تضيفها هذه الدراسة الى ايجابيات الدراسة السابقة ، هو امكانية قيام جماهير العاملين باتخاذ قرارات تتصل بمصالحهم وبمصالح مؤسستهم،وأن تكون هذه القرارات فى اطار المصالح المشتركة بينهم وبين مؤسستهم • وهذه نقطة هامة تفند ما انتهت اليه الدراسة السابقة من ضرورة قيام الادارة العليا للمؤسسة بوضع الحدود المقبولة لصالحها ولمصالح جماهيرها • فلقد أثبتت هذه الدراسات التجريبية ان هذه المسئولية ينبغى أن تكون بالفعل مشتركة بين المؤسسة وجماهيرها حتى تكون معبرة بالفعل عن معنى القبول المشترك بين الطرفين •

ثانيا : كيفية الوصول الى الأهداف المشتركة :

بناء على نتائج الدراسات العلمية الادارية ، وخاصة هذين النموذجين اللذين استشهدنا بهما ، الى جانب نتائج الدراسات العلمية فى مجال

الاتصال ، وداخل اطار الهدف الذى نسعى اليه منـــا للتقدم نحو تحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ، يمكننا أن نضـع عدداً من الاعتبارات العلمية التى ينبغى أن يقوم عليها تصورنا لكيفية الوصول الى الأهداف المشتركة المعبرة عن التكامل بين الفرد والمؤسسة ٠

فقد تبين أن اعداد مناخ تنظيمى مناسب يقلل من الســـلبيات التى يعانى منها الأفراد داخل أى مؤسسة معاصرة ويســـمح باطلاق ملكاتهم النفسية والاجتماعية ، نقطة اساسية ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان ٠ واذا كان الباحثون اختلفوا حول ترتيبها فى مواجهة البدء بتطوير الأفراد أنفسهم، فان هذا الاختلاف يصبح غير ذات موضوع اذا اقترنت كيفية وضع أهداف مشتركة معبرة عن التكامل بين الفرد والمؤسسة بالنتائج التى انتهينـــا اليها فيما يتعلق بكيفية اعداد مناخ تنظيمى مناسب ، فالنقطتان متكاملتان فى تعبيرهما عن مضمون الايدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ٠

وتبين أن تعريف المصالح المشتركة بأنها حدود مقبولة من جميـع الأطراف داخل كل تنظيم اجتماعى ، لا يعنى فرضها من قبل طرف منها على جميع الأطراف المواجهة له ، فكل طرف ينبغى أن يتمتع بممارســـة ارادته الحرة عند اقراره بهذه الحدود المقبولة ٠ ومن ثم ، فليس هناك مجال لفرض الوصاية داخل أى تنظيم اجتماعى ، وجميع الأطراف تصل الى مصالحها المشتركة ، أى الى الحدود المقبولة لمصالحها الخاصة ، بالتواصل والتراضى والاقتناع داخل اطار من المواصفات التى تشدها الى بعضها وتحقق تكاملها٠

ونبين أيضا ، أن نتائج البحوث الاجتماعية على الجماعات الانسانية تؤكد قدرة هذه الجماعات على تنظيم نفسها وسياسة شئونها والوصـــول الى قرارات صحيحة وتطوير العلاقات السليمة بين أفرادها وتنمية المشاعر النبيلة بين أعضائها والمحافظة على حسن الجوار ٠ كما انهـــا تؤكد قدرة العاملين كجماعات منظمة على اقامة مجتمعات عمل ناجحة وتقوية الالتزام بأهداف العمل عند كل فرد منها ؛

وتبين كذلك ، أن العلاقات بين الأفراد داخل تنظيم اجتماعى معين لا تسير فى خطوط مستقيمة ، ولكنها تسير على شكل دوائر ، خاصة عند محاولتها الوصول الى قرار معين يمس المصالح المشـــتركة لها فى مواجهة موضوع يثيرها ٠ فهناك الأخذ والعطاء ، وهناك أيضا التاثير المتبادل بين

الأفراد ٠ وما تسير عليه المؤسسات المعاصرة غالبا فى اتجـاه راسى هابط لا يتفق وهذه الحقيقة العلمية ٠ ولذلك ، فان الحركة الدائرية المستمرة البادئة من أسفل الى اعلا ، ثم من اعلا الى اسفل ، أثناء تحديد المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة ، كطرفين متقابلين ، وخلال تنفيذها أيضا تعتبر ضرورة تفرضها هذه الحقيقة العلمية وتحتمها ٠ وتجد هـــذه الحقيقة تطبيقا لها فى شبكات الاتصـــال اللامركزية التى يتوفر لها قنوات اتصـــال مزدوجة ومتعددة ٠

كما تبين أن الحركة الدائمة والتغير السريع والتعقيد المستمر سمات أساسية لكل من بيئة العمل والبيئة الاجتماعية ٠ وهذه السـمات تفرض اطارا مرنا للكيفية التى تتحدد بها المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة ، بحيث يسمح دائما بادخال كل التغيرات التى تحدث فى الحسبان ، وحتى تستطيع المصالح المشتركة ، كاهداف رئيسية لكل مؤسسة ان تكون معبرة دائما عن الحدود المقبولة من الجماهير ٠ واذا وضعنا فى الاعتبار ايضـا ، أن المؤسسة هى الأخرى ليست طرفا جامدا ، وانما هى تتعرض لتغيرات مستمرة ، بحيث يمكن القول بأن ما تسلم به اليوم كحدود مقبولة لمصالحها الخاصة ، قد يتغير غدا ، فان هذه الحقيقة تصبح من زاوية أخرى ضرورة ملحــــة ٠

وبالرجوع الى الكيفية التى اعددنا بها المنـاخ التنظيمى المناسـب للمؤسسات المعاصرة ، تبين أن تعدد المستويات الادارية ليس له وجود فى البناء التنظيمى للمؤسسة ، على عكس ما هو قائم وموجود حاليا ٠ بمعنى أن المستويات الادارية بتنوعها وانفصالها بشكل يجعل من العاملين داخل كل مستوى منها جمهورا نوعيا مستقلا غير معروف فى البناء التنظيمى داخل اطار المناخ التنظيمى المناسب ٠

ذلك لأن العاملين فى كل وحدة متخصصة يقومون بانتخاب نصـفا أعضاء اللجنة التى تقوم بادارة وحدتهم ، والتى ينتخب أعضاؤها رئسيالهم، وهو يعتبر من ناحية أخرى عضو فى لجنة القطاع المتخصـص الذى تنتمى اليه الوحدة ، وينتخب اعضاء لجنة القطاع المتخصص رئيسا لهم بالانتخاب كذلك ٠ ومن مجموع رؤساء لجان القطاعات المتخصصة ، تتكون لجنة الادارة العليا برئاسة رئيس مجلس الادارة أو من يماثله بحسب طبيعة المؤسسة ٠

وهنا يتبين بوضوح أنه ليس هناك تعدد كبير فى المستويات الادارية، وأن جميعها تتفرع عن جمهور نوعى واحد ، هو جمهور العاملين بكل وحدة متخصصة . وهذه السمة تحقق الإندماج التنظيمى بين القيادات والقاعدة ، وتجعل الفصل عسيرا بين المصالح الأساسية للعاملين والمصالح الأساسية للمؤسسة ، لأنه لا انفصال بينها ، وانما توافق وتجانس .

وهنا أيضا يتبين بوضوح امكانية تصور قدرة العاملين فى كل وحدة متخصصة على تحديد مصالحهم الخاصة بشكل يتناسب مع أقصى ما ترجوه المؤسسة ، لأن العمل لا يمثل تحديا لهم أو عنصر ضغط على رغباتهم ، وانما يمثل أسلوبا تنسجم به مصالحهم الخاصة مع مصالح المؤسسة ، بحيث يمكن القول أنه كلما تطور العمل وزادت كفاءته ، كلما زادت الفرص المتاحة لاشباع المصالح الخاصة للعاملين والمصالح الخاصة للمؤسسة أيضا ككيان اعتبارى مقابل ، والتى تصبح فى هذه الحالة متضمنة مصالح العاملين ، تتأثر بها وتؤثر فيها .

ويلاحظ أن هذه الاعتبارات العلمية ، تتوالى وتتتابع وتتشابك ، مكونة اطارا عاما يشد اليه كل الخيوط التى تشكل نسيج تصورنا للكيفية التى تتحدد بها الأهداف المشتركة كتعبير عن التكامل بين الفرد والمؤسسة غير أنه ينبغى أن نضع تحفظا على هذا التصور ، فهو تصور شامل وعام يتخطى تفاصيل الطبائع الخاصة للمؤسسات المعاصرة ، ليجمع بين سماتها العامة بالأسلوب الذى يحقق أهداف البحث . وعلى ذلك ، نستطيع أن نحدد هذا التصور الشامل والعام فى النقاط التالية :

١ ـ تقوم الادارة العليا ، فى فترات دورية ، بوضع الحقائق كاملة أمام كل المستويات التنظيمية ، ابتداء بالعاملين داخل كل وحدة متخصصة الى اللجان الفرعية والرئيسية التى تعلوها . وتشمل هذه الحقائق الكاملة واقع المؤسسة وامكاناتها ومستواها ومركزها التنافسى وعلاقاتها مع المؤسسات المتنافسة وغير المتنافسة وآمالها فى المستقبل القريب والبعيد والتزاماتها الحالية والمستقبلة والأساليب التى ترى بها تطوير العمل بها . ان هذه الحقائق تحمل الآراء الخاصة بالادارة العليا فيما يتعلق بالكيفية التى يمكن أن تستغل بها هذه الحقائق الكاملة لتطوير المؤسسة ودعم كفاءتها ومواجهة مشكلاتها والصعاب التى تعترض طريقها ، وما شابه ذلك .

٢ ـ ويبدأ العاملون داخل كل وحدة متخصصة مناقشة هذه الحقائق لاستيعاب مضمونها ، وعلى ضوئه يناقشون مصالحهم الخاصة ومشكلاتهم وظروف العمل فى بيئتهم • ويكون محور مناقشاتهم هو الوصول الى الكيفية التى بها يمكن تطوير العمل فى وحدتهم بما يحقق مصالح المؤسسة من ناحية ومصالحهم الخاصة من ناحية ثانية • واشتراك لجنة الوحدة هام وضرورى لأنها كممثلة للادارة العليا من ناحية وللعاملين من ناحية ثانية تعطى لهذه المناقشات توازنها وتدفعها بسرعة الى تحقيق الهدف منها • وتنتهى هذه المناقشات بتحديد الأهداف المشتركة التى تجمع بين العاملين ومؤسستهم وكيفية تحقيقها من وجهة نظر العاملين وداخل اطار كل وحدة متخصصة يعملون فيها •

٣ ـ تصل نتائج المناقشات التى انتهى اليها العاملون فى كل وحدة متخصصة الى لجنة الوحدة ، لتعيد صياغتها بالكيفية الفنية التى قد لا يكون العاملون قادرين على صياغتها بها ، بعد أن تراجع لضمان التوازن بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة ككل داخل اطار الوحدة المتخصصة التى تديرها •

٤ ـ تتجمع نتائج ما انتهت اليه كل لجنة وحدة الى لجنة القطاع المتخصص الذى تنتمى اليه • ويقوم أعضاء اللجنة بالتنسيق بين هذه النتائج لتعبر عن وجهة نظر قطاع متخصص باكمله بكيفية متوازنة بين الوحدات المتخصصة المتفرعة ، وبينه كقطاع متخصص وبين المؤسسة ككل ، بحيث لا يكون هناك مجال للتعارض أو التداخل أو التكرار أو اللبس والغموض • ثم ان لجنة القطاع المتخصص ، بما يتوفر لها من رؤية أوسع وقدرات فنية أكبر تستطيع أن تصيغ الأهداف المشتركة للقطاع كله ، وكيفية تحقيقها صياغة فنية اكثر دقة •

ويلاحظ هنا أن لجنة قطاع البيئة الاجتماعية عليها أن تعمل على طريق مزدوج • فهى تتكون من فنيين لهم مصالحهم الخاصة ، وهى أيضا تمثل مصالح المؤسسة فى مواجهة جماهير البيئة الاجتماعية • وعليها أن تصل الى نفس أهداف الوحدات المتخصصة للعاملين فيما يتعلق بجماهير البيئة الاجتماعية ، فهى تضع أمامها كل الحقائق بطريقة مبسطة وغير جارحة للمؤسسة اذا كان هناك ما يجرح ، وهى تجمع كل اتجاهات الجماهير فيما يتعلق بمصالحها الخاصة وبكيفية اسهام المؤسسة فى تحقيق هذه المصالح •

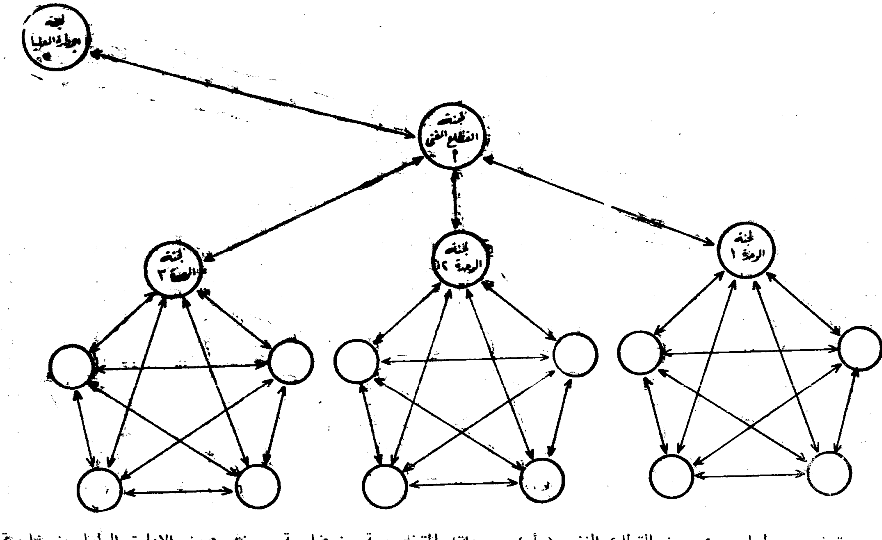
وليكن ذلك على شكل مؤتمرات تعقدها لقادة الرأى والعاملين بالانشطة المختلفة وممثلين عن الجماهير النوعية ، لأن مخاطبة كل هذه النوعيات من جماهير البيئة الاجتماعية ومناقشتها لا يمكن تصوره من الناحية العملية او التطبيقية • وبالاضافة الى ذلك ، يمكن استغلال وسائل الاتصال الجماهيرية وبحوث الدراسات الميدانية العينية ، وما شابه ذلك • والمهم ، هو أن نصل الى تحديد واضح لمصالح الجماهير النوعية فى البيئة الاجتماعية والى كيفية تحقيقها من واقع الاتجاهات النفسية الحقيقية لهذه الجماهير •

وتقوم لجنة قطاع البيئة الاجتماعية بعد ذلك بالتنسيق بين النتائج التى انتهت اليها وصياغتها بطريقة فنية على ضوء ما تستهدفه من توازن بينها وبين مصالح المؤسسة • ولسوف يكون اشتراك رئيس هذا القطاع بعد ذلك فى لجنة الادارة العليا مؤثرا عليها لضمان المحافظة على مصالح العاملين فى قطاعه فى مواجهة القطاعات الأخرى من ناحية وفى مواجهة المؤسسة ككل من ناحية ثانية •

٥ ـ ترتفع النتائج التى تنتهى اليها اللجان الفرعية للقطاعات المتخصصة الى لجنة الادارة العليا التى تمثل القيادة العليا لكل مؤسسة • وهناك عند قمة البناء التنظيمى تتحول كل هذه النتائج الى أهداف رئيسية وفرعية مشتركة والى خطط استراتيجية وتكتيكية على ضوء الامكانات الحالية والمستقبلة للمؤسسة وداخل اطار رؤيتها للظروف والتغيرات المحيطة بالمؤسسة وتوقعاتها القريبة والبعيدة • وتقسم لجنة الادارة العليا الأدوار المختلفة لكل القطاعات المتخصصة ، على شكل خطط جزئية متكاملة ، لكن بدون تفاصيل ، فهذه التفاصيل من اختصاص اللجنة الفرعية لكل قطاع متخصص •

٦ ـ تاخذ كل لجنة قطاع متخصص خطتها الجزئية وتحولها الى خطة عمل ، تتناسق بها ادوار الوحدات المتخصصة المتفرعة عنها •

٧ ـ تتولى لجنة كل وحدة متخصصة نصيبها من الخطة الفرعية وتصيغه بطريقة اكثر تفصيلا لتنتقل الى العاملين بطريقة واضحة ومحددة ، وبحيث يشعر العاملون شعورا حقيقيا أنها تعبير عن ذاتهم ، فهم الذين وضعوها وهم الذين عليهم أن يلتزموا بتحقيقها • والرسم التوضيحى المرفق يوضح هذه الحقيقة داخل قطاع واحد كنموذج لكل القطاعات •



رسم توضيحي لما يجرى بين القطاع الفنى (أ) ووحداته المتخصصة من ناحية وبينه وبين الادارة العليا من ناحية ثانية باستخدام شبكة اتصال لا مركزية متعددة القنوات داخل كل وحدة من وحداته المتخصصة ، وشبكة اتصال لامركزية مزدوجة القناة بينه وبين لجانه الفرعية التى تدير وحداته المتخصصة ، وبينه وبين الادارة العليا ، خلال عمليات تحديد الأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها · وهذا نموذج لما يجرى مع القطاعات الأخرى ·

٨ ـ تتولى اللجان الفرعية للوحدات والقطاعات بعد ذلك التنسيق ومراقبة التنفيذ وتطبيق قواعده وإجراءاته التنظيمية ودفع العمل بشتى المغريات كالمسابقات والمنافسات داخل الوحدات والقطاعات وبينها ، بحيث تتحول المؤسسة كلها الى خلية نحل منظمة ، كل يعرف دوره فيها ، وكل يحقق مصالحه ، وهى ككل تستمر وتتطور وتقوى ·

ثالثا : مغزى كيفية الوصول الى الأهداف المشتركة :

يلاحظ هنا أن الخطوط العريضة لهذا التصور الشامل وبكل ما يقوم عليه من أسس واعتبارات تعطى للدراسات والأبحاث العلمية فى مجالات الادارة والاتصال اضافات جديدة لم تتحقق لها · وهى اضافات توفر لهذا التصور الشامل أصالة وعمقا · ورغم أن هذا التصور الشامل لم يعرض بطريقة تفصيلية ، الا أنه يمكن بوضوح أن نتبين من مضمونه عددا من هذه الاضافات الهامة ·

فقد تبين مثلا ، أن الادارة العليا فى هذا التصور الشامل لم تعد متسلطة على جماهيرها ، ولكنها متعاونة معها ومحترمة لارادتها · ولقد كان التعاون المبنى على الاحترام المتبادل ، ولا يزال ، أملا تعترف به الدراسات والأبحاث العلمية ضمنيا ، ولكنها لم تجد اسلوبا للاعتراف بة بطريقة علنية وعملية · فكانت هذه النقطة اضافة علمية وتطبيقية هامة وحيوية ·

وتبين أيضا ، أن الادارة العليا فى هذا التصور الشامل لم تعد وحدها تتولى قيادة المؤسسة ، ولكنها تقودها من خلال جماهيرها · فالجماهير النوعية هى التى تحدد الأهداف المشتركة وكيفية تنفيذها ، وخلال ارتفاعها الى المستويات الادارية المنبثقة أساسا من الجماهير تصاغ الى خطط ، وهذه الخطط تعود الى الجماهير مرة أخرى لتتولى تنفيذها · فالجماهير لم تعد أدوات تنفيذية فحسب ، ولكنها تتمتع ايضا بسلطة قيادية ملتزمة · وهذه اضافة علمية وتطبيقية ثانية ·

وتبين كذلك ، أن المصالح المشتركة فى هذا التصور الشامل لم تعد فى أحسن حالاتها رؤية خاصة للادارة العليا بالكيفية التى رسمتها نتائج الدراسات والأبحاث السابقة ، ولكنها أصبحت رؤية مشتركة بين الادارة العليا وجماهيرها · وهذا يعطى للمصالح المشتركة كحدود مقبولة من طرفين متقابلين مضمونها الحقيقى والواقعى · فقد أصبح لها ، بهذا التصور الشامل اطار تطبيقيا دون اخلال بالأصول المتعارف عليها علميا وعمليا

فى العلاقات بين الادارة العليا وجماهيرها • فالادارة العليا لا تزال لهـــا مكانتها كقمة موجهة للمؤسسة كلها ، ولكنها فى هذا التصور الشامل قمـة موجهة باسلوب ديمقراطى وليس باسلوب ديكتاتورى • وهذا اســلوب يتناسب مع روح الانسان المعاصر الذى أصبح الآن يتذمر فى مواجهـــة الضغط ويضيق بالاكراه ويعتز بطاقاته وامكاناته وقدراته • وهذه اضافة علمية وتطبيقية ثالثة ، خاصة وان الدراسات والأبحاث السابقة اعترفت بالحقيقة التى انتهى اليها الانسان المعاصر ، وانعكاساتها على العلاقة بينه وبين مؤسسته ، ولكنها لم تستطع أن تضع تصورا واقعيا لكيفية تطبيقها •

كما تبين أن أقصى ما كانت تتمناه الادارة العليا فى المؤسسات المعاصرة بوضعها الحالى ، هو أن ينظر العاملون فيها الى رسالتها على أنها بالغـة الأهمية ، وأن عملهم يساعدها بصورة لا غنى عنها على بلوغ أهدافها داخل اطار ما يسمى بمبدأ العلاقات المساندة (٥) أما فى هذا التصور الشامل فقد أصبحت هذه الأمنية متواضعة أمام ما يحققه مفهوم المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة من معان تجعل من المؤســـسة كل حياتهم ، لأن حيـاتها واستمرارها وتطورها تعنى حياتهم واستمرارهم وتطورهم • وهذه اضافة علمية وتطبيقية رابعة لها ابعادها الحيوية •

واخيرا تبين ان الاتصال لم يعد مشكلة وظيفية لها كيان منفصـل ، ولكنها اصبحت فى هذا التصور الشامل ممارسة عملية طبيعية بين الادارة العليا وجماهيرها • فلقد أصبح حقيقة ملموسة فى حيـاة الفرد ، ســواء فى بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية ، به يعيد لعلاقاته بالمؤسسة توازنها وتعيد المؤسسة لعلاقاتها به توازنها أيضا ، وبه تتحد المصالح المشـتركة ويتم تنفيذها ، وبه يقتنع كل طرف بالآخر • وهذا يعطى المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ديناميكية لها انعكاساتها الايجابية • بل انه لا مبالغـة اذا قلنا ، بأنه لم يكن من الممكن أن نتصـور مضمونا اجتماعيا لأنشطة هذه المؤسسات بدون أن يتحول الاتصال فيها الى ممارسة عملية طبيعية • انه يعتبر فى مكانة القلب الذى يهب الحياة للجسم كله • وهذه اضافة علمية وتطبيقية خامسة لها خطورتها ، خاصة اذا وضعنا فى الاعتبار ما تعانية المؤسسات المعاصرة من سلبيات الاتصـال بها ، حتى أن أحـد الباحثين يعتبر أن هذه السلبيات تقف وراء كل المشكلات والصعاب (٦) •

(٥) رنسيس ليكرت ترجمـة ابراهيم على البرلسى : انمـاط جديدة فى الادارة • القاهرة : مؤسسة سجل العرب سنة ١٩٦٦ • صفحة ١١٢ •

(6) Hall, J, Communication Revisited Calfornia Manegement Review, Vol. . 15 No. 3 Spring 1973. p. 56.

واذا كان لنا أن نضيف ملاحظة أخيرة هنا ، فهى أن وضع تصور شامل للكيفية التى تتحدد بها الأهداف المشتركة لتعبر عن التكامل بين الفرد والمؤسسة ، يعنى تحديداً للزاوية التى ينطلق منها المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة • ذلك لأن الأهداف هى التى توجه السلوك • واذا كانت الأهداف الخاصة هى التى توجه السلوك فى هذه المؤسسات حاليا ، فان الأهداف المشتركة بينها وبين جماهيرها هى التى سوف تجعل هذا السلوك معبرا عن مضمون الايدلوجية الاجتماعية لهذه المؤسسات عند تطبيقها ، وان كان هذا الاستنتاج يتطلب عددا من الاعتبارات التى تضمن له سلامة التطبيق واستقامته •

(د) المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة :

ليس من السهل أن نتناول بالتحليل كل انشطة المؤسسات المعاصرة ، على تنوعها وتعددها بتنوع المجالات الانسانية وتعددها • ومع ذلك ، يمكن ان نجمل هذه الانشطة جميعها بحسب العمليات التى تقوم بها هذه المؤسسات لتنفيذها بالكيفية التى تحقق الأهداف المرجوة منها فى خمس مجموعات اساسية ، هى التنظيم والتخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة أو التقويم •

فكل مؤسسة لابد أن توفر لنفسها أولا مناخا تنظيميا مناسبا يتلاءم مع طبيعة عملها والأهداف التى أقيمت من أجل تحقيقها • وكل مؤسسة لابد أن توجه أنشطتها وممارساتها العملية خطط رئيسية وجزئية ، يتولى العاملون تنفيذها بدقة • وخلال التنفيذ تقوم بتوجيه العاملين واحاطتهم بالمناخ النفسى الملائم لدفعهم الى الأهداف المرجوة • ثم تقوم بعد التنفيذ ، وخلال مراحل زمنية متباينة ، بتقويم الاداء للتعرف على ماتم تنفيذه والصعوبات التى تقف دون التنفيذ ، وكيفية تحقيق ما تبقى من أهداف ، وهكذا •

وهذه المجموعات الخمس للعمليات التى تقوم بها كل مؤسسة معاصرة تحكمها وتوجهها طبيعة الأهداف التى تسعى الى تحقيقها والفلسفة أو الأيدلوجية التى تشكل اطارا لها ، أى لهذه الأهداف وسبل تحقيقها • والامثلة امامنا واضحة جلية ، فالمؤسسات الصناعية فى المجتمعات الراسمالية المتقدمة تتحرك داخل اطار من الايدلوجية الراسمالية ، تستوحى منها أهدافها وسبل تحقيق هذه الأهداف ، ولا تقبل أى تغيير الا اذا كان مستمدا من الأصول التى تشكل مضمون هذه الأيدلوجية •

فاذا سلمنا بأن الايدلوجية الاجتماعية ينبغى أن تكون اطارا لكل مؤسسة معاصرة ، سواء كانت تنتمى الى مجتمع متقدم أم الى مجتمع نام ، فان هذا يعنى أن الأهداف وسبل تحقيقها ينبغى أن تتشكل بالكيفية التى تتلاءم مع الأصول التى يقوم عليها مضمون هذه الأيدلوجية ، بحيث تكون جميعها تعبيرا أمينا وانعكاسا دقيقا لكل ما يحتويه مضمونها ٠

ولقد تبين أن هذه الأيدلوجية الاجتماعية التى ينبغى الأخذ بهـا استجابة حقيقية لطبيعة العلاقة بين الفرد والمؤسسة بعد أثبات حتميـة ما تقوم عليه هذه العلاقة من توافق وتكامل ٠ وكان من السهل أن نتصور بعد ذلك الكيفية التى تعبر بها الأهداف المشتركة بين الفرد والمؤسـسة عـن حقيقة العلاقة بينهما ، بعد أن تصـورنا الكيفية التى يمكن بها أن يكون المناخ التنظيمى مناسبا لتفاعلها الايجابى من أجل المصالح المشتركة بينهما.

وبهذا التصور ، تصبح الأهداف المشتركة بين الفرد والمؤسسة المدخل الحقيقى الى مضمون اجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ، فهى تشكله بالكيفية التى يكون بها تعبيرا أمينا عن مضمون الأيدلوجية الاجتماعية ، طالما ان هذه الأهداف تعبر عن التكامل بين الفرد والمؤسسة الذى يعتبر جوهر هذه الأيدلوجية من ناحية ٠ وطالما أن العمليات التى تقوم بها المؤسسـة تتوجه أساسا لتحقيق هذه الأهداف من ناحية ثانية ٠

وعلى ذلك ، تكون الخطوة التالية لتحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة ، أن نتعرف على الكيفية التى تسـتطيع بها الأهداف المشتركة تشكيل هذه الأنشطة لتعبر عن مضمون الأيدلوجية الاجتماعية لهذه المؤسسات ٠ فليس مهما الدخول الى تفاصيل المسار الاجتماعى لهـذه الأنشطة بكل عملياتها ، طالما تأكدنا من سلامته وأحطناه بعدد من الاعتبارات التى تحفظ له هذه السلامة دائما ٠

ولكى تتضح الكيفية التى تشكل بها الأهداف المشـتركة المضمون الاجتماعى لأنشطة هذه المؤسسات وعملياتها ، فانه ينبغى أن نلجأ الى قدر من التجريد الذى يمكننا من تحليل جوهر هذه الأنشطة والعمليات دون أن نضطر الى الدخول فى تفاصيل تعوق البحث عن الوصـول الى أهدافه ولا تساعده ، بسبب تنوع الطبائع الخاصة لهذه المؤسسات وانشطتها تنوعا لا يمكن الاحاطة به داخل حدود هذا البحث ٠

ونظرة مجردة الى انشطة المؤسسات المعاصرة بكل عملياتها ، نجدها لا تخرج عن كونها جهدا منظما لا ستخدام الامكانات المتاحة سواء كانت بشرية او مادية او فنية ، افضل استخدام ممكن لتحقيق أهداف معينة · وبترجمة هذا التعريف المجرد لأنشطة هذه المؤسسات وعملياتها داخل اطار ايدلوجيتها الاجتماعية ، نجد أن الجهد المنظم ينبغى أن يكون جماعيا يضم الادارة العليا وجماهيرها معا ، وأن يكون الاستخدام الأمثل هنا استخداما جماعيا بنفس المعنى أيضا ، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين هذين الطرفين المتقابلين ·

ولقد وفرت الأسس التى يقوم عليها اعداد المناخ لتنظيمى المناسب ، بما اتاحته من مستويات ادارية وتنظيمية قليلة ونابعة من الجماهير ذاتها ، أمكانية تصور هذه الصفة الجماعية المنظمة التى حددناها وبالمعنى المقصود بها هنا · ثم جاءت الكيفية التى يصل بها الطرفان الى أهدافهما المشتركة لتكون معبرة عن التكامل بينهما ، لكى تؤكد امكانية هذا التصور وتدعمه ·

اما عبارة « الاستخدام الأمثل للامكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المشتركة » ، فانه لا يمكن بيان ما تعنيه الا اذا نظرنا الى اللجان الفرعية والرئيسية التى تفرعت عن التقسيم الوظيفى كأساس من أسس أعداد المناخ التنظيمى المناسب ، على أنها العقل الموجه فى كل مؤسسة ، كل داخل النطاق المحدد له سواء كان على مستوى الوحدة المتخصصة أو القطاع المتخصص أو المؤسسة كلها · وهذه النظرة اذا طبقناها داخل اطار مفهومنا عن الكيفية التى تنبثق بها هذه اللجان عن الجماهير كطرف مقابل للمؤسسة باعتبارها كيان متكامل ، فاننا نصل الى تصور الصفة الجماعية التى ينبغى أن تتوفر لتطبيقها ، عندما يكون هذا التطبيق من اختصاص هذه اللجان كعقل موجه للاستخدام الجماعى ·

وعلى ذلك ، اذا أخذنا بهذا التعريف المجرد لأنشطة المؤسسات المعاصرة وعملياتها داخل إطار من المعانى التى تستهدفها كتعبير عن مضمون ايدلوجيتها الاجتماعية ، فانه يمكن القول أن اللجان الفرعية والرئيسية مهمتها صنع القرارات التى تحقق هذا الاستخدام الجماعى الأمثل للامكانات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها · بمعنى

ان كل انشطة هذه المؤسسات وعملياتها ، مضمونها صناعة القرارات بطريقة جماعية .

وصناعة القرارات تقوم على أساليب علمية معترف بها ، لكن المدخل اليها هو طبيعة الأهداف التى تستخدم هذه الأساليب العلمية لتحقيقها ، بمعنى أن أسس هذه الأساليب العلمية واحدة . ولكن الاستخدام طبقا لنوعية الاهداف ، هو الذى يطبع هذه الأساليب بصفة مهنية ، أى انها أساليب تخدم الأهداف الخاصة لمؤسسة معينة ، كما هو واقع الآن ، أو يطبعها بصفة اجتماعية ، اى توجيه هذه الأساليب لخدمة الأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها ، وهو ما نحاوله هنا .

وهذا يعنى ، بكلمات أخرى ، أن المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة يتحقق اذا استخدمت الأساليب العلمية لصناعة القرارات بطريقة جماعية لتحقيق الأهداف المشتركة بين كل مؤسسة منها وجماهيرها . لأنه اذا كانت صناعة القرارات مضمون الأنشطة التى تقوم بها هذه المؤسسات ، فان الأهداف المشتركة هى التى تعطيها صفتها الاجتماعية ، لأنها تحقق اهدافا ذات طابع اجتماعى .

وصناعة القرارات ليست غريبة على أى انسان ، فهو يستخدمها دائما بطريقة واعية مقصودة أو بطريقة غير واعية وغير مقصودة . فاذا وضع انسان ما أمام خيارات معينة ، فان عليه أن يختار بينها لأنه لا يستطيع بامكاناته المحدودة أن يحقق كل رغباته وحاجاته واهدافه . والاختيار هنا يعنى أنه وصل الى قرار ، ويكون التطبيق مرحلة أخرى ، يليها تقويم ما حققه . غير أنه اذا كانت صناعة القرارات طبيعية فى حياة كل انسان ، فان هذا لا يعنى أنه يقوم بكل مراحلها .

ورغم الاختلاف بين الباحثين حول تقسيم مراحل صناعة القرارات بحسب اختلاف الزوايا التى يتناولونها منها وطبيعة الموضوع الذى يتكلمون فيه ، الا أننا نستطيع ، على ضوء اعتبارنا لها بأنها مضمون الأنشطة التى تقوم بها المؤسسات المعاصرة وعملياتها ، أن نحدد لها ست مراحل أساسية متتالية ومتتابعة ، وهى جميعها تشكل صورة

متكاملة المعالم ، بحيث لا يمكن حذف احداها أو التقليل من اهميتها · وهذه المراحل الست ، هى :

١ – تحديد الأهداف المشتركة ·

٢ – وضع نمط من المقاييس أو المعايير المشتقة من الأهداف المشتركة ، وتصلح للحكم بها على صلاحية قرار معين وتقويم نتائج تطبيقه · وهذه المقاييس أو المعايير ليست الا مواصفات تفصيلية لما يعنيه كل هدف مشترك وما يحققه من توازن بين مصالح المؤسسة ومصالح جماهيرها ·

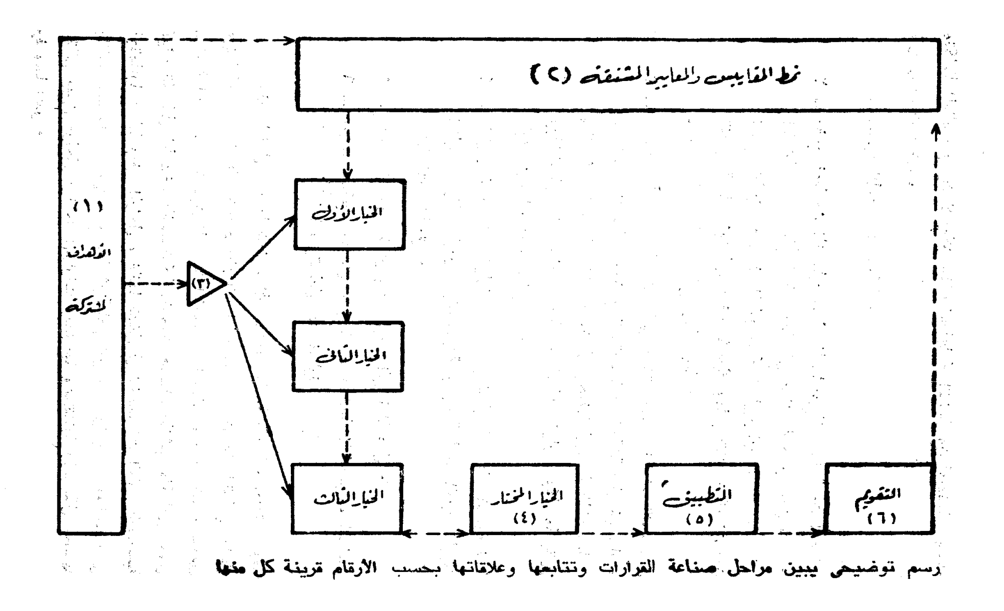
٣ – تحديد الخيارات المختلفة التى تحقق الاستخدام الأفضل للامكانات المتاحة ، ووضع الاحتمالات الممكنة لكل خيار ، والتنبؤ بالنتائج التى يمكن ان يحققها فى حالة الأخذ بها · وباختصار تعنى هذه المرحلة تحليل كل خيار ، بكل ما يقوم عليه من سلبيات وايجابيات ·

٤ – اختيار خيار من الخيارات التى تم تحليلها ، على ضوء نمط المقاييس والمعايير الموضوعة ودراسة أساليب تطبيقه ومتطلبات التطبيق ·

٥ – تطبيق الخيار المختار بعد تحويله الى خطة عمل ·

٦ – تقويم نتائج التطبيق على ضوء نمط المقاييس والمعايير الموضوعة أيضا ، وتحليل مدى فعاليته ·

وهذه المراحل جميعها تخضع لأساليب علمية معينة ومحددة · وقد عرفنا كيف نصل الى تحديد الأهداف المشتركة · ومن هذا التتابع لمراحل صناعة القرارات كمضمون لأنشطة المؤسسات المعاصرة وعملياتها ، نتبين كيف تشكل الأهداف المشتركة مضمون هذه الأنشطة لكى يكون اجتماعيا · اما باقى المراحل ، فانها تدخل فى تخصصات العلوم الرياضية والاحصائية ، وهى تزخر بباحثين لهم قدرهم · والرسم التوضيحى التالى يبين مراحل صناعة القرارات وتتابعها وعلاقاتها بشكل يعطيها وضوحا أكبر ·



رسم توضيحي يبين مراحل صناعة القرارات وتتابعها وعلاقاتها بحسب الأرقام قرينة كل منها

غير أنه إذا كانت الأهداف المشتركة تعطى مضمون الأنشطة فى المؤسسات المعاصرة صفته الاجتماعية ، وبمعنى آخر اذا كانت الأهداف المشتركة توفر لمراحل صناعة القرارات فى المستويات الادارية المختلفة فى كل مؤسسة مسارها الاجتماعى ، فان ما يحفظ لهذا المضمون ومساره صفتهما الاجتماعية ، هو أن يكون المناخ المحيط بهما ذات صفة اجتماعية ايضا ، اى يتوفر لهما اطارا انسانيا ، يصل بهما الى كل أبعادهما ٠

وهناك دراسة قام بها ارجيرس C, Argyris انتهى فيها الى أن صناعة القرارات هى مضمون الأنشطة فى المؤسسات المعاصرة ، وأنه على قدر الدقة التى تمارس بها كل مؤسسة صناعة قراراتها ، تكون كفاءة الأنشطة التى تمارسها ٠ ولذلك ، فانه على كل مؤسسة أن تجد من الأساليب ما يضمن الكفاءة لصناعة قراراتها ويحفظ لها اكبر قدر ممكن من الدقة ٠(٧)

ويضع ارجيرس C, Argyris تصوره للاعتبارات التى توفر لصناعة القرارات فى كل مؤسسة المناخ الانسانى الملائم الذى يحفظ لها سلامتها واستمرار دقتها وكفاءتها ٠ وتتوزع هذه الاعتبارات على ثلاثة اتجاهات ، يتصل أولها بالكيفية التى تجرى بها المناقشات حول صناعة قرار معين ، فهذه المناقشات ينبغى أن تكون صريحة ومفتوحة وأن يكون كل فرد مشترك فيها قادرا على أن يعبر عن أفكاره ومشاعره وتجاربه بحرية وصراحة وأن يجد التشجيع الجاد الذى يضمن له الأمن والأمان والاطمئنان ٠

ويتصل الاتجاه الثانى بتنمية التوازن بين الفرد والجماعة داخل اللجان الفرعية والرئيسية ٠ وهذا يعنى أن الفرد لا ينبغى أن يذوب فى جماعته وألا تطغى الجماعة على الفرد ، كما يعنى أن الفرد لا ينبغى أن يعلو جماعته ويتحكم فى اتجاهاتها ٠ واذا كانت الجماعية تضمن لكل تنظيم اجتماعى تماسكه وتآلفه واستمراره ، فان الفردية تضمن لكل جماعة فعاليتها وايجابيتها ٠ ومن هنا كانت أهمية التوازن بين الفرد والجماعة داخل كل تنظيم اجتماعى ٠ ولكى يتم تنمية هذا التوازن ، ينبغى أن تكون هناك أصول وتقاليد توفر لأفراد الجماعة كأفراد ، وللجماعة ككيان متآلف ، الثقة

(7) Argyris, C. Integrating the Individual & the Organization. N.Y. : Wiley, 1964. pp. 136 - 141.

المتبادلة والالتزام المتبادل والاحترام المتبادل والاهتمام المتبادل ، تتعمق هذه الأصول والتقاليد نفسية الأفراد جميعهم مهما كانت مراكزهم .

ويتصل الاتجاه الثالث بوضع اجراءات تضمن استمرار التوازن بين الفرد والجماعة . فرغم وجود الأصول والتقاليد التى تحقق هذا التوازن ، الا أن هذا لا يمنع وجود من يحاول الخروج عليها . ومن ثم ، كانت أهمية وجود اجراءات تنقي التنظيم الاجتماعى لكل لجنة رئيسـية أو فرعية مـن مشاعر العداء والشك والولاء الشخصى والأنانية والنظرة الضيقة والتعالى والادعاء الكاذب ، وما شابه ذلك من المشاعر التى تحطم نفسية الفرد وتنخر فى عظام الجماعة ، وتفسح الطريق واسعا أمام الاخلال بالتوازن بين الفـرد والجماعة بدرجة تؤثر على مسارها السليم نحو الأهداف الموضوعة .

ولا شك أن هذه الاعتبارات لها أهميتها وخطورتها على توفير الاطار الانسانى الملائم الذى يحفظ لضمون الأنشطة فى المؤسسات المعاصرة سلامتها واستمرارها فى مسارها الاجتماعى نحو الأهداف المشـتركة بينها وبين جماهيرها . غير أن ما يحكم هذه الاعتبارات جميعها ، فى تقديرنا ، هو مدى ايمان كل مؤسسة بايدلوجيتها الاجتماعية كاتجاه فكرى . ان هذا الايمان كلما كان عميقا كلما زادت أصالة المضمون الاجتماعى لأنشطة كل مؤسسة ، بزيادة اتجاه كل مؤسسة الى ما يعطى لهذا المضـمون الاجتماعي حقيقته وجوهره ، وكلما كان الايمان سطحيا ، كلما اكتفت المؤسسة بالشكل دون الجوهر ، وبالقشور دون اللباب .

ذلك لأن صدق الايمان بهذه الأيدلوجية الاجتماعية ، كاتجاه ايدلوجي للمؤسسات المعاصرة ، يعنى التسليم بحقيقة العلاقة بين الفرد والمؤسسة التى تقوم على التوافق والتكامل بينهما ككائنات اجتماعية يجمعها تنظيم اجتماعى واحد . فالأيدلوجية الاجتماعية ليست الا استجابة فكرية لهـذه الحقيقة ، ومضمونها ليس الا تجسيما لها .

ثم ان صدق الايمان بهذه الأيدلوجية الاجتماعية ، كاتجاه ايدلوجي للمؤسسات المعاصرة ، يعنى الصدق والأمانة فى تنفيذ الأساليب التى تضمن الصفة الاجتماعية لكل الأنشطة التى تمارسها كل مؤسسة كتنظيم اجتماعى يؤدى رسالة معينة وموجودة داخل المجتمع الذى ينتمى اليه . فصدق الممارسة

وأمانتها كصفتين ملازمتين لصدق الايمان بالفكر أو الأيدلوجية وانعكاسا له ، ضرورة لسلامة التطبيق ، وضرورة أيضا للمحافظة على استمراره ٠

ان التسليم بأن المؤسسة هى الطرف الأقوى فى العلاقة بينها وبين الفرد ، تسليم بحقيقة واقعية لا مهرب منها ٠ ومن ثم ، فان صدق ايمانها بالأيدلوجية الاجتماعية التى تحكم الجانب الفكرى لهذه العلاقة ، هو المدخل القوى الى تطبيق سليم لمضمون اجتماعى أصيل لكل الأنشطة التى تقوم بها ٠ والتسليم بهذه الحقيقة لا يقلل من قدرات الفرد كطرف مقابل ، وانما يعنى التسليم ببديهيات المنطق ٠ فالعلاقة بين الفرد والمؤسسة هى كالعلاقة بين الجزء والكل ، وهل يصلح الجزء الا اذا صلح الكل ؟ !

ان هذا التساؤل ، من ناحية أخرى ، يجمل كل المعانى التى تستهدفها الخطوة الاجتماعية للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم للأيدلوجية الاجتماعية التى ينبغى أن تؤمن بها المؤسسات المعاصرة ، والتى حاولت أن تحدد المضمون الاجتماعى لأنشطة هذه المؤسسات كتعبير واقعى عن مضمون ايدلوجيتها الاجتماعية ٠ فليست العبرة بالفكر السليم أو الأيدلوجية السليمة ، ولكن العبرة بالقدرة على ترجمة سلامة الفكر أو الأيدلوجية الى واقع عملى ٠ واذا كانت هذه الخطوة الاجتماعية للعلاقات العامة استطاعت أن توفر لواقع المؤسسات المعاصرة مضمونه الاجتماعى السليم ، فان ما يحفظ لهذا الواقع سلامة مضمونة الاجتماعى واستمراره ، هو ايمان المؤسسة ككل بما ينبغى أن يحكم هذا الواقع من اتجاه ايدلوجى اجتماعى ٠

الفصل السادس

تحقيق الإقتناع المشترك

من المعروف تاريخيا أن العلاقات العامة ركزت منذ ظهورها على مفهوم مهني • ولذلك قد يثور عدد من التساؤلات حول مضمون ما تعنيه بالاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها كخطوة مهنية مكملة للخطوتين الأخريين من خطوات المنهج العملي للعلاقات العامة ؛ فهل مضمون هذه الخطوة هو ذاته مضمون المفهوم المهني الحالي للعلاقات العامة ؟ أم هو تطوير له ليصبح ملائما للتكامل مع مضمون الخطوتين الأخريين ، وليكون معهما مفهوما شاملا للعلاقات العامة كمنهج عملي ؟ أم أنه لا هذا ولا ذاك ، وانما يقصد بهذه الخطوة مضمون آخر لا يستقيم تكاملها مع الخطوتين الأخريين الا به ؟

ان الاجابة الحاسمة على هذه التساؤلات هامة وحيوية لأسباب عديدة• ذلك لأن الأخذ بمفهوم شامل للعلاقات العامة كمنهج عملي منظم ليس معناه تطوير ما هو قائم منه ، وانما معناه العودة بالعلاقات العامة الى ما ينبغي ان تكون عليه كاستجابة طبيعية لظروف اجتماعية دعت اليها • وهذا معناه اننا لا نرمم بنيانا آيلا للسقوط ، وانما نقيم بنيانا سليما مكانه ، طالما أن البنيان القائم قام على غير اساس ولم يحقق ما هو معقود عليه من آمال تتلاءم مع حجم الحاجة اليه ، هذا من ناحية •

وهذه الحقيقة قد تكون صدمة لكثير من العاملين والأوهام المطبقة حاليا في مجال العلاقات العامة ، والتي لا تحمل الا اسمها وشعارها ، بينما المضمون ابعد ما يكون عما ينبغي أن يكون عليه • ولئن كان ما يعتقده الناس ليس دائما صحيحا ، فان زعزعته ليست أمرا مستحيلا ، خاصة اذا كانت العملية كلها تجرى داخل اطار علمي موضوعي • ولقد دأب الممارسون والباحثون على الشكوى من السلبيات التي آلت اليها العلاقات العامة بمفهومها المهني، ولكن توصيفهم لأسبابها انصرف الى أعراض المرض دون أن يمس المرض ذاته • ولا شك أن محاولات العلاج تعني أن اعادة البناء ليست مستحيلة • وهذا من ناحية ثانية •

ولقد كانت أصوات المشككين في قيمة العلاقات العامة بمفهومها المهني الحالي أعلا دائما من أصوات أولئك الذين يدافعون عنها ، ولا تزال • ذلك لأن المدافعين عنها آثروا أن يأخذوا بالترميم كاتجاه لدعم وضع غير طبيعي لها • والترميم لا يعني حلا مثاليا ، والحقيقة ليست لها وجهان • ومن ثم

يكون الحسم صفة لازمة وضرورية للاجابة المطلوبة على التساؤلات المثارة هنا ، وهذا من ناحية ثالثة .

وبادئ ذي بدء ، لا يمكن القول بأن الاقتناع المشترك كمضمون لخطوة من خطوات المنهج العملي للعلاقات العامة هو ذاته مضمون مفهومها المهنى الحالى . فالمفهوم الحالى ينطلق من زاوية المصالح الخاصة لكل مؤسسة ويدافع عنها في مواجهة جماهيرها محاولا اقناعها بسلامتها . ولذلك فهو يقوم على الاعلام أو الاقناع في أحسن حالاته بهدف ايجاد فهم متبـــادل ووصولا الى تحقيق رأى عام مؤيد للمؤسسة في نهاية الأمر .

ورغم أن الفهم المتبادل أساسى له ، الا أن مضمون هذا المفهوم المهنى يعنى الانسياب من أعلا الى أسفل ، دون ايجاد قنوات اتصـــال تســـمح بانسياب آراء الجماهير واتجاهاتها من اســـفل الى أعلا ، اللهم الا اذا لجأ الممارسون لهذا المفهوم المهنى الى الأساليب العلمية لا ستطلاع هذه الآراء والاتجاهات . وما نقصده هنا هو توفير السبل التي تستطيع بها الجماهير التعبير عن آرائها واتجاهاتها بالكيفية التي تتيح فرص التفاعل بين آرائها واتجاهاتها وآراء الادارة العليا واتجاهاتها . وبذلك يكون للفهـــم المتبادل مضمون حقيقي وواقعى . أما أن يكون مضمون هذا الفهم المتبادل أن يعلم كل طرف منهما آراء الآخر واتجاهاته ، فهذا مضمون قاصر لا يعطى لهذا الاصطلاح كل ابعاده .

فاذا اضفنا الى ذلك ما يعانيه هذا المفهوم المهنى من انفصال عن واقع المؤسسة ، لكى يتقوقع داخل اطار وظيفة من وظائف الادارة العليا في أحسن حالاته أيضا ، فان هذا يعنى أن الرأى العام المؤيد الذى يستهدف الوصول الى تحقيقه لصالح المؤسسة ، لا يكون رأيا عام دائما ومستقرا ، وهذا هو مضمون الوضع الذى يشكو منه الممارسون والباحثون كلما تكلموا عن ضعف نتائج العلاقات العامة .

ولنفس تلك السلبيات التي يعانى منها المفهوم المهنى الحالى للعلاقات العامة ، لا يمكن القول أيضا بأن تطويره يجعله صالحا لكى يعبر عن مضمون

الاقتناع المشترك كخطوة مهنية لمنهجها العملى • ذلك لأن انطلاق الاقتناع من زاوية المصالح الخاصة للمؤسسة مع انفصاله عن واقعها ، تجعله قائما على أسس تتعارض تماما مع الأسس التى يقوم عليها الاقتناع المشترك • فالاقتنـــاع له معنى الفرض أو التوجيه وهو معنى ليس له وجـــود فيما يستهدفه الاقتناع المشترك ، وزاوية المصـــالح الخاصـــة والتأكيد عليها لا تستقيم مع ما تعنيه زاوية المصالح المشتركة التى ينطلق منها الاقتنـــاع المشترك • وشتان بين مضمون يعايش واقع المؤســـسة وينساب خلاله ويســـهم فى تشـــكيله ، ومضمون آخر يتقوقع عند قمة الهيكل التنظيمى للمؤسسة • وهذه كلها فروق أساسية وجوهرية تجعل تطوير المفهوم المهنى الحالى أمرا مستبعدا •

وقد يقال أننا أخذنا بمبدأ الفصل بين الخطوات التنظيمية والاجتماعية والمهنية للمنهج العملى للعلاقات العامة ، وهذا يؤكد امكانية تطوير المفهوم المهنى ليمثل مضمونا للخطوة المهنية المكملة لخطوات هذا المنهج العملى • وهذا قول يأخذ بالشكل دون الجوهر • فنحن لم نفصل بين هذه الجوانب الثلاثة لهذا المنهج الا بقصد التحليل والدراسة • أما التكامل بينها فهو حقيقة مؤكدة بحيث لا يمكن تصـــور احداها قادرة على تحقيق أهدافهـا كاملة الا بتحقيق أهداف الخطوة السابقة عليها •

واذا كانت الخطوة الاجتماعية تلى الخطوة التنظيمية ، فان تداخـل الخطوة المهنية خلال الخطوتين معا ضرورة تفرضها طبيعة الخطوة المهنية ، طالمـا نبحث عن ايجاد الاقتناع المشترك بكل ما يتصل بالعلاقة التأثيرية المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها • ثم ان التوجيه المنســق لكل هـــذه الخطوات الثلاث يأتى من داخل الادارة العليا ، وهذا يشـد جميـع خيوط هذا المنهج الى مصدر واحد • ومن هنا يكون مضمون الاقتناع المشـترك أصيلا وليس منسوخا كما أنه لا يمكن فهمه الا على ضوء ما تعنية الخطوتين الأخريين •

الاطار الاجتماعى للاقتناع المشترك :

لا شـــك أن مغزى هذه الفروق الأساسية والجوهرية بين الاقتناع والاقتناع المشترك ، تعنى التأكيد على أهمية الربط بين الاقتناع المشترك

واطاره الإجتماعى ، الذى يستمد منه مضمونه ، بحيث يصبح لهذا المضمون جذوره الممتدة الى عمق العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الفرد والمؤسسة من ناحية • كما يصبح لهذا المضمون أيضا فروعه التى تنساب الى كل المستويات التنظيمية والممارسات العملية التى تعطى لهذه العلاقة التأثيرية المتبادلة تجسيما حيا وملموسا ، من ناحية ثانية •

ويقصد بالاطار الاجتماعى للاقتناع المشترك ، كل النتائج التى تنتهى اليها الخطوتين التنظيمية والاجتماعية ، للعلاقات العامة كمنهج عملى • فهذه النتائج جميعها تشكل واقعا جديدا لكل مؤسسة معاصرة ، بالكيفية التى تصبح فيها كيانا معبرا عن ايدلوجيتها الاجتماعية • ومن هنا يأتى الاقتناع المشترك كخطوة مهنية لكى يعطى لهذا الواقع الجديد كل أبعاده النفسية والذهنية ، وليصبح هذا الكيان الناتج عنه بيئة طبيعية لنمو العلاقة الايجابية بين الفرد والمؤسسة ، بحيث يصبح الارتباط بين ايجابية هذه العلاقة وبين هذه البيئة الطبيعية ارتباطا عضويا ومصيريا فى نظر كل من الفرد والمؤسسة كطرفين متقابلين •

ومن هنا يكون التكامل بين الاقتناع المشترك كخطوة مهنية وبين الخطوتين التنظيمية والاجتماعية للعلاقات العامة كمنهج عملى ، تكاملا طبيعيا وليس تكاملا مصطنعا • كما يصبح من الصعب تصور مضمون الاقتناع المشترك ومغزاه وأهميته بغير استيعاب كامل للنتائج التى تنتهى اليها الخطوتين التنظيمية والاجتماعية ، لأنها تشكل اطاره الاجتماعى الذى يتحرك داخله ويتفاعل معه من أجل الوصول بالفرد والمؤسسة معا الى حياة اجتماعية أفضل •

ولقد تبين أن الخطوة التنظيمية للعلاقات العامة كمنهج عملى تستهدف اعداد المناخ التنظيمى المناسب للفرد والمؤسسة معا • وتستطيع أن تحقق ذلك باعادة صياغة الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى الحالى ، لكى تستوعب مفاهيم جديدة ، تستطيع بها أن تعيد تشكيله ليصبح أكثر مناسبة للفرد والمؤسسة معا بعد أن كان مناسبا فقط للمؤسسة وحدها •

فقد ادخلت على السلطة مفاهيم القيادة الجماعية والتفويض الجماعى والتفاعل الشخصى بين ممثلى المؤسسة وجماهيرها فى كافة المستويات

التنظيمية لتأكيد التوازن بينهما كطرفين متقابلين ، وممارسة السلطة بكل هذه المفاهيم الجديدة داخل اطار انسانى ؟ فلا تركيز للجانب الرسمى لها على حساب ايجابية العلاقة بين الفرد والمؤسسة . لقد وصل بعض المفكرين الاداريين التقليديين الى اعتبار فرض السلطة على العاملين امرا طبيعيا وجاءت هذه المفاهيم لتجعل السلطة حقا جماعيا للفرد والمؤسسة معا ، وليست حقا فرديا تتمتع به المؤسسة وحدها .

وادخلت على التقسيم الوظيفى مفاهيم اخرى تسمح بامكانية تطبيق المفاهيم الجديدة التى اخذت بها السلطة كاسلوب لضمان كفاءة العمليات التى تحقق للفرد والمؤسسة مصالحهما المشتركة . فكان التركيز على التنظيم الأفقى باكثر من التركيز على التنظيم الراسى ، بحيث لم يعد هناك تعددا كبيرا فى المستويات الادارية . وكان الجمع بين الجماهير وممثلى المؤسسة فى كافة المستويات التنظيمية وفى مواجهة بيئة العمل والبيئة الاجتماعية ، بالكيفية التى لا تخل بالأصول الادارية وأهدافها ، وان كانت توفر لهما ما افتقدته من ايجابيات تخدم المصالح المشتركة للفرد والمؤسسة معا ، خاصة وأنها أكدت على حتمية ادارة الاجراءات التنظيمية بين المستويات التنظيمية داخل اطار انسانى .

ووفرت للمناخ التنظيمى شبكة اتصال تجمع بين ازدواجية القنوات وتعددها ، وتبعد عنها سلبيات الشبكات الحالية التى تقوم على المركزية المطلقة . وهذه نقطة جوهرية على ضوء ما تعانيه المؤسسات المعاصرة من ضعف الاتصال بين الادارة العليا والجماهير ، وعلى ضوء ما تعانيه الجماهير من ضعف التفاعل الشخصى بينها وبين الادارة العليا .

واذا كانت المفاهيم الحالية لأسس المناخ التنظيمى القائم تستمد مضمونها من زاوية المصالح الخاصة للمؤسسة وحدها ، فان تصور انطلاق المفاهيم الجديدة لهذه الأسس من أجل اعداد مناخ تنظيمى مناسب لم يكن ممكنا الا اذا استوعب الكيفية التى يتم بها التفاعل الشخصى بين طرفين متقابلين خلال عمليات الاتصال الدائرة بينهما . ولما كانت المؤسسة هى الطرف الأقوى فى علاقة التأثير المتبادل بينها وبين الفرد ، فانه يكون عليها ان تهيىء المناخ التنظيمى الملائم لتفاعلهما تفاعلا ايجابيا بناء . ومن ثم ، كانت هذه المفاهيم الجديدة تعبيرا واقعيا عن الأساليب التى يمكن بها للمؤسسة أن تحقق هذا التفاعل الايجابى .

ان المناخ التنظيمى الملائم ، بتأثيره النفسى على الجماهير العاملة فى مؤسسة معينة ، يمكنه أن يوفر الثقة بينها وبين الادارة العليا ، لأنه يعطى لهذه الجماهير احساسا بثقة الادارة العليا فيها . وهذه الثقة المتبادلة بينهما كطرفين متقابلين ، هى التى توفر امكانية التعامل والتفاعل بينهما بشكل مميز وبناء ، وان كان لمضمون هذا التعامل والتفاعل اهميته الحيوية . وهنا تبرز أهمية نتائج الخطوة الاجتماعية للعلاقات العامة كمنهج عملى .

ولقد تبين أن هذه الخطوة الاجتماعية للعلاقات العامة كمنهج عملى تستهدف تحديد المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات . ولما كانت طبيعة الأهداف هى التى تعطى للأنشطة مضمونها ، فان الأهداف الخاصة لكل مؤسسة اعطت المضمون المهنى لأنشطتها الحالية . ويمكن للأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها أن تعطى لهذه الأنشطة مضمونها الاجتماعى . غير أن هناك فرقا جوهريا بين أن تكون هذه الاهداف المشتركة مبنية على اسس طبيعية وواقعية وبين أن تكون مبنية على أسس مصطنعة . أنها فى الحالة الأولى تستمد بقاءها واستمرارها من أصول ثابتة ، بينما هى فى الحالة الثانية لا تجد مبررا أو سندا للبقاء والاستمرار .

ولذلك ، كان ينبغى أن يقوم تصور وضع أهداف مشتركة بين المؤسسة وجماهيرها كمدخل لتحديد المضمون الاجتماعى لأنشطتها ، على اثبات حتمية التوافق بينهما كطرفين متقابلين من ناحية ، وحتمية الانتقال بهذا التوافق الى تكامل بينهما من ناحية ثانية ، على أن يكون هذا الاثبات مبنيا على أسس علمية وواقعية ، من ناحية ثالثة . ومن هنا تكون امكانية تلاقى المؤسسة وجماهيرها عند اهداف مشتركة تجمع بينهما أمرا طبيعيا .

والأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها ليست حاصل جمع المصالح الخاصة لكل منهما ، ولكنها تعنى الحدود المقبولة لمصالح كل منهما، والتى يصلان اليها ، كطرفين متقابلين ، بالحوار والمناقشة والاقتناع المتبادل . ويشكل العمل وظروفه المناسبة فى كل مؤسسة بيئة صالحة وضرورية لتحقيق امكانية وصول كل منهما الى الحدود المقبولة لمصالحهما ، سواء كان ذلك فى مواجهة الجماهير المتقابلة مع المؤسسة فى بيئة العمل أو الجماهير المتقابلة معها فى البيئة الاجتماعية .

وتكون الأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها ، بهذه الكيفية مدخلا طبيعيا الى مضمون اجتماعي لأنشطة المؤسسات المعاصرة باستخدام كل الأساليب العلمية المتعارف عليها ، والتى تحول هذه الأهداف المشتركة الى خطط رسمية ، تنتقل بعد ذلك الى الجماهير لكى تلتزم مع المؤسسة بتنفيذها • على أســـاس أنها تعبير عما اقتنعا به كطرفين متقابلين ، لأن تنفيذها يعنى تحقيق المصالح الخاصة لكل منهما •

ان تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها يعنى وجود حياة اجتماعية أفضل تجمع بينهما ولها أبعادها النفسـية التى ينبغى أن تحس بها المؤسسة وجماهيرها ، لكى يصبح الاقتناع المشترك بالأساليب التى أدت اليه عميقا بعد أن أصبح الاقتناع المشترك بواقعية الأسس التى يقوم عليها راسخا • وهنا يكون لتحول اقتناع الجماهير بما تحقق الى رأى عام مؤيد ، اى الى تعبير لفظى وفعلى عن هذا الاقتنـــاع ، ضرورة حتمية لصالح الطرفين معا • فالاقتناع المشترك كمرحلة أولى ، حالة رضاء نفسية ضمنية • والحياة الاجتماعية فى مضمونها ليســـت الاتفاعلا بين الألفاظ وانماطا السلوك ، فاذا كان التفاعل ايجابيا ومبنيا على الاقتناع المشترك بين الأطراف المتقابلة فيها ، كان تطورها الى الأفضل حتميا ودائما •

وبهذا المضمون الاجتماعى لأنشطة المؤسسات المعاصرة يصبح الارتباط بينها وبين جماهيرها مصيريا واستمرارهما معا كطرفين متقابلين حتميا ، وتطورهما معا كطرفين متقابلين أيضا حيويا • وبهذا المضمون الاجتماعى يتحول المناخ التنظيمى للعمل بين كل مؤسسة وجماهيرها الى واقــع حى معبر عن ايدلوجيتها الاجتماعية ، والتى تمثل اطارا فكريا للعلاقة التأثيرية المتبادلة والمتوازنة بينهما ، بعد أن تداخلت الخطوات التنظيمية والاجتماعية والمهنية وتكاملت كمنهج عملى منظم لهذا الواقع الحى المعبر •

مغزى الاطار الاجتماعى للاقتناع المشترك من الناحية العلمية :

قبل الانتقال الى تحديد مضمون الاقتناع المشـترك كخطوة مهنيـة على ضوء نتائج الخطوتين التنظيمية والاجتماعية للعلاقات العامة كمنهج عملى ، والتى تشكل الاطار الاجتماعى له ، يكون من الضرورى أن نحلل مغزى هذه النتائج من الناحية العلمية ، لأنها لا تشكل له واقعا ســـليما وثابتا فقط ، وانما تشكل له ايضا مناخا ملائما يمارس داخله تأثيره الايجـابى فى مواجهة المؤسسة وجماهيرها معا •

وهناك دراسات علمية كثيرة ومتعددة تعطى لهذه الحقيقة ابعادها ، بالدرجة والكيفية اللتين توضحان مغزى الاطار الاجتماعى للاقتناع المشترك ومحنـــاه . ومن هذه الدراســـات العلميـة الهـامة ما قام به ســـيمونز H. Simons (١) وهارولد منحلســـون H. Mendelson (٢)وهـــربرت هايمان H. Hyman وباويل شيتســـلى P. Sheatsley (٣) وكيرت استودنت K. Student (٤) وغيرهم .

فقد انتهت هذه الدراســـات العلمية الى عدد من النتائج التى يمكن الاستشهاد بها بالكيفية التى تحقق الغرض منها ، فى مواجهة الاقتنـــاع المشترك بين طرفين متقابلين . وهذه النتائج تحدد عددا من الاعتبارات العلمية التى بدونها لا تتحقق أهداف الاقتناع المشترك ، فهى أســـاسية فى بنيان كل عملية من عملياته وفى اى مجال من المجـــالات التى يستخدم فيها . وهذه الاعتبارات الأساسية ، هى :

١ ـ لا بد أن تتوفر لكل طرفين متقابلين يستهدفان تحقيق الاقتناع المشترك بينهما ارضية مشتركة Common Gronnd والأرضية المشتركة كاصطلاح علمى اكد عليها الباحثون فى مجال الاقتناع منذ أن أصبح للاقناع نظرياته . وهى تعنى وجود تشابه بين الطرفين فى بعض الجوانب التى تؤلف بين ميولهما وخبراتهما . وهى تستخدم كشرط مسبق لعبور فجوة الاختلافات بينهما . ويرى سيمونز H. Simon فى دراسته المشار اليها ،أن أوجه التشابه بين الناس أكثر من أوجه الاختلاف بينهم ،واذا أمكن للناس أن

---

(1) Simons, H. Persuasion : Understanding, Practice and Analysis. Reading, Massachusetts : Addison - Wesley Pub,. 1976. p. 48 and p. 152.

(2) Mendelson, H. "Some Reasons Why Information Campaign Can Succeed". In S. Welch, Public Opinion : Its Formation, Measurement and Impact. Palo Alto, California : Mayfield, 1975. p. 304.

(3) Hyman, H. and P. Sheatsely, "Some Reasons Why Information Campaign Fail." In W, Schramm, The Process and Effects of Mass Communication. Urbana : University of Illinois Press, 2nd edition, 1972. p. 4?9.

(4) Student, K. "Managing Change : A. Psychologist's Perspective." Business Horizons, Vol. 21, No. 6, October 1978 p. 28

يتحققوا من وجود هذه الحقيقة ، فان هذا يمكن أن يؤدي الى إختفاء الصراعات والحروب والاضطرابات التي تحدث بينهم ، ولسوف يصبح مجرد حدوثها أمرا غير ذات أهمية ٠

ذلك ، لأن وجود أرضية مشتركة بين الطرفين ، تعني وجود مقدمات مشتركة يستمد منها الطرفان قدرا من تفسيرهما لما يحدث بينهما من اتصال ، وتجعل كلاهما يهتم بالآخر ويثق به ويقدره ٠ وهذه كلها عناصر هامة وحيوية لكي يأمن كل منهما الآخر ، وينظر الى اتصاله به نظرة بعيدة عن الشك والريبة ، مما يسهل التفاهم المتبادل ثم الاقتناع المشترك بينهما بعد ذلك ٠ والحياة العملية مليئة بالأمثلة الواضحة على أهمية هذه العناصر، سواء على مستوى الاتصال بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو المجتمعات ٠

٢ ـ اذا كان الاقتناع المشترك جوهرة الاتصال ، وكان الاتصال يعني تبادل الرسائل بين طرفين متقابلين ، باستخدام وسيلة أو وسائل معينة ، خلال اطار موقفي يجمع بينهما ، من أجل تحقيق التفاهم المتبادل ، فان الاطار الموقفى يصبح عنصرا اكثر تأثيرا عندما يكون الاقتناع المشترك هو الهدف من عملية الاتصال ٠

والاطار الموقفى Situational Context كاصطلاح علمى ، يحمل معان كثيرة ٠ فهو يعني وجود بيئة مناسبة للتعامل بين الطرفين ، لأنها تساعد على تفسير كل منهما لما يجرى بينهما ، فخلفية الحدث لا تقل أهمية عن الحدث ذاته ٠ وهو يعنى العناصر التاريخية أو المناسبات الحالية التى جمعت بين الطرفين ٠ بل انه يعنى أيضا عناصر زمنية ومادية قد تبدو قليلة الأهمية ، ولكن أهميتها كبيرة ، كالوقت الذى تجرى فيه عملية الاتصال بين الطرفين والمكان ودرجة الحرارة وما شابه ذلك ٠ ويعنى كذلك الحوادث الجارية المحيطة بهما والضاغطة عليهما ، الى الجانب التقاليد الثقافية والاجتماعية التى تشكل خلفية لما يدور بينهما ٠ وواضح هنا أن الاطار الموقفى له معان كثيرة ، وكلما جمع اكبر عدد منها ، كلما كان التفاهم المتبادل ثم الاقتناع المشترك بين طرفين اكثر سهولة ٠

والاطار الموقفى يختلف عن الأرضية المشتركة اختلافا جوهريا ٠ فالاطار الموقفى اكثر اتصالا بالحاضر أو باللحظة الحالية التى تجمع بين الطرفين ، وهى بطبيعتها تجمع عناصر منفصلة عن كلا الطرفين ، وان كانت تحمل تأثيراتها على الطرفين معا ٠ بينما الارضية المشتركة اكثر اتصالا

بالماضى ، وهى بطبيعتها تجمع عناصر تعمقت شخصية كل منهما • ومن هنا كان للعنصرين معا اهمية حيوية فى الجمع بين الطرفين داخل اطـار مناخ نفسى موحد •

٣ ـ توفر الاحساس بوحدة المصالح بين الطرفين ، بحيث يشـعر كل طرف منهما أن له أهدافا تتحقق خلال عملية الاتصال مع الطرف الآخر ، مما يسهل التفاهم المتبادل بينهما كمدخل الى الاقتناع المشترك ، خاصـة اذا كانت الأهداف المباشرة لعملية الاتصال بين الطرفين متفقة مع الخلفية الثقافية والنفسية لكل منهما ، كالمواقف والمعتقدات والعادات وأنماط السلوك وأساليب الحياة • ولا شك أن هذا العنصر ، فى حالة توفره ، يحقق الاهتمام المتبادل بين طرفين نحو كل ما يجرى خلال عمليات الاتصال بينهما • ذلك لأن الانسان يهتم دائما بكل ما يشبع حاجاته الفسيولوجية والنفسـية والاجتماعية • ويعتبر هارولد مندلسون H, Mendelscn توفر هذا العنصر خطوة رئيسية نحو تحقيق الاقتناع فى شتى مجالات تطبيقية •

٤ ـ ان يكون الاتصال بين الطرفين قائما على التفـاعل الشخصى بينهما • وهذا العنصر يمكن أن يتوفر فى المؤسسات المعاصرة اذا توفر لـه شرطان أساسيان : أولهما ايمان الجماهير بضرورة المشـاركة فى صـنع القرارات التى تتصل بالموضوعات التى تهمها ، وثانيهما ، ايمان الادارة العليا بحتمية اشتراك الجماهير بالمسـاهمة فى صنع القرارات فى كافة مستوياتهم التنظيمية • ويرى كيرت استودنت K, Stucent أن هذين الشرطين ضروريان لنجاح أى عملية تغيير فى العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها على ضوء الظروف الضاغطة على المؤسسات المعاصرة ، والتى تستهدف كل مؤسـسة التوافق والتكيف معها من أجل حياة اجتماعية أفضـل لها ولجماهيرها ولمجتمعها •

وبمقارنة بسيطة بين النتائج المشكلة للاطار الاجتمـاعى للاقتنـاع المشترك والاعتبارات العلمية الأساسية لأى عملية اقتناع مشـترك ، نرى أن الاطار الاجتماعى للاقتناع المشترك ممثلا فى نتائج الخطوتين التنظيمية والاجتماعية للعلاقات العامة كمنهج عملى قد وفر هـذه الاعتبارات العلمية الأساسية بطريقة طبيعية وغير مصطنعة ، فى الوقت الذى يضطر فيه الطرفان الى اصطناع بعض جوانبها فى مجالات أخرى للتطبيق من أجل أن يصـل

الاقتناع المشترك بينهما الى اهدافه • وهنا يصبح للاقتناع المشترك كخطوة مهنية للمنهج العملى للعلاقات العامة ، مزايا لا تتوفر له فى مجالات أخرى ، وبهذه المزايا يكون الاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها أســهل وأيسر ، هذا من ناحية •

لكن التراكمات السلبية التى خلفتها نتائج العـلاقة السـلبية بين المؤسسة وجماهيرها ، كطرفين متقابلين ، تجعل المبالغة فى صفات السهولة واليسر هنا خطأ فادحا • فاقامة علاقة جديدة وايجابية بين كل مؤسسة وجماهيرها على أنقاض العلاقة السلبية الحالية ، لا يعنى امكانية تحقيق ذلك بين عشية وضحاها ، خاصة وأن التجارب المريرة والسلبيات الأليمة فى العلاقة الحالية لها امتدادها التاريخى الطويل • وهذه ملاحظة تؤدى الى شيء من التحفظ فى مواجهة الاستنتاج الذى انتهينا اليه فى النقطة السابقة•

ومن ناحية ثانية ، نرى أن تقابل الادارة العليا مع جماهيرها داخل بيئة العمل والبيئة الاجتماعية ، وبكل عناصر الاطار الاجتماعى التى تشكل لهما مناخا نفسيا ملائما للتفاعل الشـخصى بينهما ، كطرفين متقابلين ، يعطى للاقتناع المشترك كخطوة مهنية للمنهج العملى للعلاقات العامة مزايا أخرى لا تتوفر له فى المجالات الأخرى للتطبيق • ان التفـاعل الشخصى ، بكل ما يعنيه من أخذ وعطاء ومن فعل ورد فعل ، يجعل احســاس كل طرف بالآخر احساسا مباشرا • وهذه نقطة أخرى لها أهميتها الحيوية •

ومن ناحية ثالثة ، يبدو التكامل أســاسيا وطبيعيا بين الاقتناع المشترك والواقع الذى شكلته عناصر اطاره الاجتماعى • واذا كان هــذا التكامل يبدو مصطنعا فى مجالات أخرى للتطبيق ، فان التكـامل الطبيعى هنا يعطى للاقتناع المشترك أهدافه ومضمونه ، ويعطيه أيضا قوة تأثيره وفعاليته • فلقد بدا واضحا أن تكامل المناخ التنظيمى المناسب مع المضمون الاجتماعى الأنشطة التى تقوم بها المؤسسات المعاصرة ، يعطى واقعا حيا معبرا • لكن تكامل الاقتناع المشترك معهما بكيفية يبدو التداخل فيهــا واضحا مع كل ما يشكلهما من نتائج ، هو الذى يعطى لهذا الواقــع الحى المعبر امكانية تحقيق الأهداف المرجوة منه لاقامة الحياة الاجتماعية المشتركة السليمة بين كل مؤسسة وجماهيرها ■

ان المغزى العلمى للاطار الاجتماعى للاقتناع المشـترك بكل نواحيه الثلاث ، يعنى أن الاقتناع المشترك يتصل بالواقع الحى المعبر عن الأيدلوجية الاجتماعية لكل مؤسسة اتصالا عضويا · والاقتناع المشترك بدون اطاره الاجتماعى يتحول الى أنواع أخرى من الاقناع بكل ما يعنيه ذلك من سلبيات كما يحدث الآن للمفهوم المهنى للعلاقات العامة · كما أن الواقع الحى المعبر لكل مؤسسة بدون الاقتناع المشترك لا يصل الى كل أهدافه وأبعاده · وهـذا التكامل بين الاطار الاجتماعى والاقتناع المشترك هو الذى يعطى للعلاقات العامة مفهومها الشامل كمنهج على منظم ·

مضمون الاقتناع المشترك وصفاته الأساسية :

يقصد بالاقتناع المشـترك ذلك النوع من الاقنـاع الذى اطلق عليه سـيمونز H. Simons اصـطلاح Co - Active Persuasion بمعنى الاقتناع الذى يتم بين طرفين يكون كلاهما ايجابيا فى احداثه ، وهو الذى يمكن أن نطلق عليه ايضا اصطلاح Mutual Peruasion او اصطلاح Feciprocating Persuasion بمعنى الاقناع أو الاقتناع المتبـادل أو المشترك ، وهذان الاصطلاحان الأخيران أقرب الى المعنى المقصود به هنا ·

ويعنى الاقتناع المشـترك أن الطرفين المتقابلين يعبران الحواجز النفسية التى تفصل بينهما · ولكى يحققا ذلك ، عليهما أن يعترفا بحتمية وجود خلافات بين البشر ، وان كان فى الامكان أن يغزلا شبكة من الصلات النفسية تكون خيوطها مما يجمع بينهما من أرضية مشتركة ، فى سـبيل تحقيق نتائج أفضل لحياتهما الاجتماعية المشتركة · ويفرض هذا المعنى ايجابية الطرفين خلال عمليات الاتصال والاقناع ، كما يفترض أنهما ينطلقان من زاوية مشتركة ، ويسعيان الى أهداف مشتركة · وهـذه الافتراضات جميعها هى التى تجعل الاقتناع المشترك نوعا رئيسيا مسـتقلا ومتميزا عن الأنواع الأخرى للاقناع وأسـاليب التأثير المتعارف عليها بين البشر والتى تجد تطبيقاتها فى المجتمع المعاصر بكل مؤسساته وعلاقاته ·

وفيما عدا هذه الافتراضات الأساسية التى تفرق بينه وبين الأنواع الأخرى للاقناع وأساليب التأثير ، فانه يسعى كمـا تسعى هذه الأنواع الأخرى ، الى تحقيق الاهتمام المتبادل بين للطرفين والفهم المتبادل بينهما،

وان كانت النتائج هنا تعود على الطرفين ايضا ، وليست لصالح طرف منهما على حساب الطرف الآخر • ومن ثم ينبغى أن يكون توافقهما وتكيفهما معا متناسقا مع مضمون الأهداف المشتركة بينهما ، بعد عبور الحواجز النفسية بينهما •

ونظرا لأهمية التفرقة بين الاقتناع المشترك والأنواع الأخرى من الاقناع واساليب التاثير فى اعطاء مضمون الاقتناع المشترك ابعاده الحقيقية، فان تعميم الاستنتاج هنا لا يكفى ، بل ينبغى اعطاء هذه التفرقة قدرا من التحليل يتناسب مع أهميتها فى تحديد المضمون الحقيقي للاقتناع المشترك • ولنبدأ بالأنواع الأخرى للاقناع ثم نليها باساليب التاثير ، واضعين فى لاعتبار أن الاقتناع المشترك نوع من انواع الاقناع ، وهو ايضا اسلوب من اساليب التاثير ، ولكنه اسلوب للتاثير المتبادل او المشترك •

وفيما يتعلق بالأنواع الأخرى للاقناع ، نجد أمامنا نوعين آخرين غير الاقتناع المشترك • احدهما ، يطلق عليه الاقناع النزالى Combative Persuasion والآخر يعرف بالاقناع الشمولى Expressive Persuasion والنوع الأول رئيسى ويقف بسماته المميزة فى مواجهة الاقتناع المشترك • ولكن النوع الثانى ليست له صفاته المميزة ، لأنه يأخذ من الاقناع النزالى بعض سماته ويضيف اليها بعضا من سمات الاقتناع المشترك ، وله مواقف معينة ومحدودة يستخدم فيها • بينما النوعان الآخران ، وهما الاقناع النزالى والاقتناع المشترك ، اكثر استخداما وتطبيقا • ومن هنا تاتى اهمية التفرقة بينهما •

وقد استطاع سيمونز H, Simons ان يضع جدولا لتجميع السمات المميزة لكل من الاقناع النزالى والاقتناع المشترك ، للتفرقة السريعة بين هذين النوعين • ويمكن أن نستعين بهذا الجدول هنا بعد ادخال بعض التعديلات التى نراها ضرورية لاعطاء هذه السمات المميزة لكل منهما مزيدا من الوضوع • وذلك كما يلى :

جدول لبيان الفروق الأساسية بين الاقناع النزالى والاقتناع المشترك

السمات المميزة للاقتناع المشترك	السمات المميزة للاقناع النزالى
يستخدم بين طرفين ، يشعر كلاهما بأنه يحتاج الى الآخر ، وان تلاقيهما ضرورة لصالح كل منهما • ولذلك فليس هناك اية معانى للفرض أو الالزام •	– يستخدم بين طرفين يحس أحدهما انه ينبغى أن يفرض نفسه على الآخر ، بكل ما تعنية هذه العبارة من معان كتغيير الاتجاهات والآراء والسلوك •
ينطلخ من الزاويه المشترد بين الطرفين ، فهناك أرضيه مشتركه تجمع بينهما • ولذلك فهو يؤكد على القيم المشتركه ، ويستخدم الرموز المعبرة عنها •	– ينطلق من زاوية الخلافات بين الطرفين ويؤكدها ويعمقها ، وتستخدم فى ذلك أساليب الهجوم والسخرية والقذف ورموز القوة •
– قد يكون الخوف المشترك ضمنيا بين الطرفين للوصول الى الاقتناع المشترك والالتزام بنتائجه ، ولكن الأساليب الأخرى ، كالتخويف أو الوعد والوعيد أو الثواب والعقاب ، ليست واردة هنا تماما •	– يعتمد الطرف الذى يحاول فرض نفسه على أساليب التخويف والوعد والوعيد والترغيب والارهاب والثواب والعقاب لاحداث التغير المطلوب فى اتجاهات الطرف الآخر وآرائه وسلوكه مع التزامه بهذا التغيير •
– يعتمد الطرفان على العقل والمنطق • ولذلك يبدو اقتناعهما المشترك مبنيا على أسس مجردة ، وان كانا لا يتجاهلان ما يؤلف بينهما من عواطف مشتركة •	– يعتمد الطرف الذى يحول فرض نفسه على الأساليب العاطفية ، وهو يبدو غير منطقى ولا عاقل ، ولا يحاول أن يثير جدالا منطقيا •
– ليست هناك أية محاولات للسيطرة على أساليب التعبير ووسائله ، فهى متاحة للطرفين بحرية كاملة • وهذه سمة بديهية ، لأن كلاهما يحاول أن يقنع وأن يقتنع فى آن واحد •	– يلجأ الطرف الذى يفرض نفسه الى حرمان الطرف الآخر من اساليب التعبير ووسائله الا بالقدر الذى يحدده هو ؟ واذلك فهو يلجأ الى السيطرة عليها ليتحكم فيما يسمح به •
– يؤدى الى التغيير المتبادل فى الاتجاهات والآراء وانماط السلوك • وصفة « المتبادل » هنا تنفى وجود التزام مفروض ، ولكنه التزام متبادل أيضا •	– يؤدى الى تغيير الاتجاهات والآراء وأنماط السلوك ولكن الالتزام بالتغيير يبدو مفروضا أو اجباريا أو كما اطلق عليه سيمونز Forced Compliance

وتجدر ملاحظة هامة هنا ، فاستخدام عبارة « الطرف الذى يحاول فرض نفسه » فى هذا الجدول ، لا تعنى أن هناك طرفا قويا وآخر ضعيفا فقط ، فهذه حالة واحدة ، وانما تعنى ايضا ما قد يوجد بين طرفين يتمتع كل منهما بقوة متعادلة أو متقاربة ، وهذه حالة اخرى • وفى هذه الحالة الأخيرة يطول النزال بين الطرفين ، ولا نستطيع القول بأن الاقناع النزالى حقق أهدافه ونتائجه ، الا اذا استطاع احدهما هنا أيضا أن يفرض نفسه على الآخر ، بمعنى أن يضطره أو يجبره على تغيير اتجاهاته أو آرائه أو انماط سلوكه ، أو هى جميعها بحسب الأهداف التى يسعى اليها الطرف المنتصر ، تماما كما فى الحالة الأولى •

أما فيما يتعلق بالتفرقة بين الاقتناع المشترك وأساليب التأثير الأخرى ، فاننا نجدها أكثر تنوعا • فهى تشمل أساليب السلطة والضغط أو الاكراه والمراوغة والمشاركة • وهى جميعها تنطلق من زاوية واحدة ، وان كانت تتفرع بعد ذلك بالنسبة لما تلجأ اليه لتحقيق أهدافها • فهى تعترف بوجود طرف يسعى الى التأثير على طرف آخر ، لصالح الأول وعلى حساب الطرف الثانى ، هذا من ناحية ، وهى من هذه الناحية تتشابه مع الاقناع النزالى ، وان كانت أساليب التأثير أكثر شمولا من أساليب الاقناع النزالى بعد ذلك •

ويعنى استخدام السلطة والضغط أو الاكراه فى التأثير على الآخرين ، استخداما للقوة بكل معانيها فى مواجهة الذين يستهدفهم التأثير ، وان كان استخدام الضغط أو الاكراه يعنى استخدام القوة بكيفية أكثر تطرفا • ورغم ان استخدام القوة يثير قضية أخلاقية فى المجتمع المعاصر ، الا أن استخدامها أصبح جزءا من الحياة اليومية فى مجالات كثيرة ومتنوعة من مجالات الأنشطة الانسانية وتنظيماتها •

والسلطة تمثل أساسا هاما من الأسس التى يقوم عليها المناخ التنظيمى للمؤسسات المعاصرة • ويعطى التنظيم الهرمى لهذه المؤسسات امكانات أوسع للادارة العليا لاستخدام السلطة بكل معانيها من أجل المحافظة على ما تراه مناسبا لصالح أهدافها الخاصة • وليس من شك فى أنه اذا كانت السلطة هامة كأساس من أسس المناخ التنظيمى الا أن

المفاهيم المطبقة لها تساعد على سوء استخدامها ، خاصة وأن هذه المفاهيم تعنى الأمر والالزام داخل اطار عقلانى جامد لا يعترف بالنواحى الانسانية والعاطفية ٠

والسلطة تفترض فيمن تمارس فى مواجهته وضعا أقل ممن يمارسها ٠ ويتجســـم فى هذا الوضع كل الفروض التى تقوم عليها النظرة التقليدية للادارة العليا فى مواجهة العاملين فى مؤسستها ٠ فهم عاجزون لا يستطيعون أن يحددوا بأنفسهم ما يريدون ، ولا يستطيعون ان يصلوا الى قرار محدد ، ويتصورون الحياة بالكيفية التى ترسمها لهم الادارة العليا ، وما شـــابه ذلك من سمات ٠ ولذلك ، فهى تقوم على طرفين : أحدهما يتمتع بكل القوة فى مواجهة الطرف الآخر الذى لا يملك منها شيئا ، وليس عليه الا ان يقبل بالخضوع والاستسلام اذا أراد أن يتكيف مع البيئة التى يشعر بالحاجة الى الانتماء اليها ٠

والسلطة تفترض أيضا تبعا لذلك ، أن الطرف الأقوى له الحق فى تغيير الطرف الضعيف ، فله أن يأمره ليطيع ٠ وهو يتحمل وحده نتائج استخدامه لهذا الحق ، سواء كان استخداما ايجابيا أو سلبيا ٠ ويبدو واضحا ما تعنيه السلطة من حماية للمصالح الخاصة للطرف الأقوى ٠ كما يبدو واضـــحا أن أســـاليبها مباشرة ، لأنها تطبق داخل بيئة تعطيها كل المعـــانى التى تقوى بها تأثيرها وتفرض قوتها وتحقق نتائجها ٠

أما الضغط أو الاكراه ، فهو الاستخدام الأكثر تطرفا للقوة ٠ ويفترض هذا الاسلوب استخدام كل الوسائل المتاحة للطرف الأقوى لارهاب وتخويف واخضاع الطرف الضعيف من أجل تحقيق النتائج التى يستهدفها الطرف الأقوى على حساب الطرف الضعيف ٠ ولذلك ، فهو يثير داخل كل مجتمع قضية الشرعية الاجتماعية ، ويثير فى العلاقات بين المجتمعات قضية الشرعية الدولية ، وفى الحالتين تعنى مدى شرعية استخدام هذا الاسلوب بعد كل ماحدث من تطورات تعنى عدم شرعيته ٠

ومع ذلك ، هناك عوامل كثيرة ، تقلل من فعالية هذا الأسلوب ٠ فالقوة هنا نسبية ، وقد يساء تقديرها ، فتكون النتيجة فى غير صالح الطرف الذى

ظن انه الاقوى ٥ واستخدام هذا الاسلوب من قبل الادارة العليا في مواجهة العاملين في مؤسستها قد لا يأتي بالنتيجة المرجوة ، اذا أساءت الإدارة العليا فهم مدى تمسك بعضهم بالانتماء الى مؤسستها ، أو مدى ما يتمتع به عامل منهم من مساندة زملائه ، وما شابه ذلك من احتمالات تعنى سوء تقدير الادارة العليا لمدى قوتها في مواجهة العاملين في مؤسستها أو لمدى قوة هؤلاء العاملين أنفسهم • وقد دفعت هذه الاعتبـــارات جميعهـــا الادارة العليا في المؤسسات المعاصرة الى أن تمارس هذا الاسلوب داخل اطار قواعد اجتماعية معينة تتناسب مع ما حدث للعاملين من تطورات •

أما أســـلوب المراوغة Manipulation or Slippery Model ٥

فهو يعنى وجود طرفين ، لأحدهما مصلحة عند الآخر ، ويريد أن يحققها بما يحققه من تغيير اتجـــاهات الطرف الآخر او آرائه أو أنماط سلوكة ، لكنه لا يملك القوة التي تجعله يفرض هذا التغيير على الطرف الآخر ، فيلجأ الى المراوغة أو التحايل ، باقناع الطرف الآخر أن في هذا التغيير مصلحته الخاصة، وليس له هو نفسه مصلحة في ذلك • ولذلك يركز الطرف صاحب المصلحة الحقيقية على الحاجات والعواطف الانسانية ، كالحاجة الى الحب والتقدير والاحترام • وما شابه ذلك ٥

ويفترض هذا الاســـلوب اختفاء الدوافع الحقيقية للطرف صـــاحب المصلحة الحقيقية في مواجهة الطرف الآخر • ويفترض ايضا استغلال الطرف الأول للعلاقة بينه وبين الطرف الثانى • ولذلك ، فهو ينمى هذه العلاقة لكى يحسن اســـتغلالها بعد ذلك بفعالية اكبر • وكلما كان الطرف الثانى أكثر اعتمادا على الطرف الأول ، كلما كان الطرف الأول أقدر على تحقيق أهدافه •

وأخيرا ، نأتى الى أسلوب المشاركة Collaborative Model

ويعنى هذا الأســـلوب تقدم الطرف الأقوى لمساعدة الطرف الضعيف على التغيير • فهو يفترض أن يقوم الطرف الأقوى بوضع المشكلة امام الطرف الضعيف بالدرجة التي تشعره بخطورتها وأهميتها ، وبأنها تتطلب أحداث تغيير في اتجاهاته أو آرائه أو سلوكه أو هي جميعها ، وأن عليه أن يختار أحد الخيارات المطروحة عليه ، ويمكنه الاعتماد على الطرف الأقوى لمساعدته على الاختيار وعلى ما ينتج عن هذا الاختيار من نتائج • وطالما أن ما يختاره

الطرف الضعيف يعنى تغييره لصالح الطرف الاقوى ، فانه على الطرف الاقوى ان يدعم ما يختاره الطرف الضعيف ، طالما ان هذا الاختيار يحقق مصالحه الخاصة بالكيفية التى يراها كافية ، وعليه ايضا ان يعمل على أن يصبح التغير الذى حدث للطرف الضعيف طبيعيا وأساسيا ، مما يساعد الطرف الضعيف على التوافق والتكيف مع الوضع الذى انتقل اليه ٠

ولا شك ، أن استعراض المفاهيم التى تعنيها أساليب التأثير والفروض التى تقوم عليها يوضح فروقا جوهرية بينها جميعها من ناحية ، وبين كل منها من ناحية أخرى وبين ما يعنيه مضمون الاقتناع المشترك ٠ تماما كما وضحت هذه الفروق الجوهرية عند التفرقة بينه وبين الاقناع النزالى ٠ انها جميعها قد تصلح للتطبيق فى مجالات معينة ، ولكنها لا تصلح للتطبيق فى مجال العلاقة بين المؤسسات المعاصرة وجماهيرها كخطوة مهنية مكملة لخطوات العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لأيدلوجيتها الاجتماعية ٠

ان الاقتناع المشترك وحده هو المضمون الحقيقى لما تعنيه الخطوة المهنية لهذا المنهج العملى المنظم ، لأنه يعطيها كل مغزاها وكل ابعادها ، وبكيفية تتيح لها التكامل مع الخطوتين الأخريين تكاملا طبيعيا ومؤثرا وفعالا ٠ وهو يحقق كل هذه النتائج بما يقوم عليه مضمونه من صفات أساسية ، يمكن اعادة التأكيد عليها فى النقاط التالية :

١ ـ لابد من وجود أرضية مشتركة يقوم عليها اقتناع الطرفين ، فلا مجال لممارسة القوة بأية صورة من صورها ، ولا مجال لأى أسلوب من أساليب التأثير أو الاقناع ، ولا مجال كذلك للفرض أو الالزام أو القهر ٠ أن الأرضية المشتركة تعنى أن الطرفين يمكن أن تجمعهما وحدة الاتجاه النفسى ، فلهما قيم ومصالح مشتركة يمكن أن تساعدهما على عبور فجوة الاختلافات بينهما ، وتساعدهما كذلك على تحقيق الاهتمام المتبادل والتفاهم المتبادل ٠

٢ ـ لا يعتمد الاقتناع المشترك على أساليب التأثير أو الاقناع النزالى الأخرى ٠ وليست له حاجة اليها ٠ ولذلك ، فهو يفترض الاقتناع المتبادل بين الطرفين بالحوار والمناقشة على أسس عقلية ومنطقية ٠ وهذه الصفة تعطى لنتائج الاقتناع المشترك عمقا أكبر وأثرا ادوم وابقى ٠ وان كانت هذه الحقيقة لا تمنع حدوث هذه النتائج داخل اطار عاطفى خلقته

الأرضية المشتركة بينهما ٠

٣ ـ لا يتمتع طرف من الطرفين بمزايا خاصة تتيح له مما رسة تاثير اكبر على الطرف الآخر ، ومن ثم ، فوسائل التعبير والتأثير متاحة للطرفين بمساواة وحرية كاملتين ٠ ولكل منهما الحق فى استخدامها فى مواجهة الطرف الآخر ٠ وعلى كل منهما تاكيد هذا الحق واحترامه وعدم المساس به ٠

٤ ـ يحدث التغيير الناتج عن الاقتناع المشترك للطرفين معا من زاوية مصالحهما المشتركة ٠ فهذا التغيير تتطلبه هذه المصالح المشتركة ، ومن اجل تحقيقها يمكن للطرفين أن يتحملا النتائج معا وأن يلتزما بما اقتنعا به معا ٠

وهذه الصفات جميعها مزايا تتوفر للاقتناع المشترك ، ولا تتوفر لغيره من الأنواع الأخرى للاقناع وأساليب التاثير ٠ وهو بهذه المزايا يعتبر فى نظر سيمونز H. simans اسلوبا ديمقراطيا ، لأنه يعترف بالحقوق المتساوية للأفراد ، ولا يعترف بمزايا لطرف معين على حساب طرف آخر ، مهما كانت درجة اختلافة معه فى الرأى او العقيدة او الاتجاه أو المصلحة ٠ فلكل حقه دون اجحاف بحقوق الآخرين ٠

واذا أضفنا الى هذه المزايا التى يتمتع بها الاقتناع المشترك ، ما يتوفر له من تكامل مع اطاره الاجتماعى بطريقة طبيعية وغير مصطنعة ، فانه يصبح عند التطبيق فى مجال العلاقات العامة ، كخطوة مهنية لها ، أشد فعالية وأقوى أثرا ، واكثر قدرة على التعبير عن مضمونه بكيفية تخلو من الافتعال أو الخداع ، وبكيفية تعطى لهذا المضمون كل أبعاده الحقيقية ٠

اهداف الاقتناع المشترك وسبل تحقيقها :

يقصد باهداف الاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها ، تحديد ما يريده كل طرف بالفعل من الطرف الآخر فى وقت معين وداخل اطار موقفى واجتماعى مناسب ٠ وهذا التعريف يقوم على ثلاثة عناصر أساسية : فتحديد ما يريده كل طرف من الآخر ، لا يجعل أى منهما يتوقع من الآخر باكثر مما يستطيع ، فلا مجال للمبالغة التى قد تسبب احباطا اذا زاد التوقع عن القدرة على الاستجابة ٠ كما ينبغى أن يتم فى التوقيت المناسب وفى الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة ٠

وعلى ضوء هذا التعريف ينبغى أن تكون الأهداف مستمدة أساسا من عناصر الأرضية المشتركة والاطار الموقفى الذى يجمع بين الطرفين ، وأن تكون معبرة عن المصالح المشتركة كنتيجة حتمية لتحققها • وينبغى أيضا أن تتصف بالمرونة ، فما يقتنع به طرف منهما اليوم قد يجد أن له آثارا سلبية غدا أو لا يحقق مصالحه بالكيفية التى يراها ، وهنا تأتى أهميـة المرونة كصفة لازمة لأهداف الاقتناع المشترك •

ولبكن واضحا أن الاقتناع المشترك خطوة مهنية تدعم الخطوة التنظيمية والخطوة الاجتماعية اللتين تستهدفان اقامة الواقع السليم المعبر عن المضمون الفكرى للأيدلوجية الاجتماعية فى كل مؤسسة معاصرة • ولذلك، فأهدافه مستمدة أساسا من الأهداف الرئيسية للخطوتين الأخريين اللتين يتداخل ويتكامل معهما ، وصولا بهما الى أهدافهما • ومن هنا يكون للمرحلية كصفة أخرى لأهداف الاقتناع المشترك أهمية حيوية • وهى تعنى أن تكون أهداف الاقتناع المشترك مناسبة لمضمون كل نشاط من الأنشطة التنظيمية والاجتماعية ، وبحسب ترتيبه بالنسبة للأنشطة السابقة عليه والتالية له •

وهناك عدد من الاعتبارات العلمية التى ينبغى مراعاتها عند تحديد أهداف الاقتناع المشترك بصفة خاصة • فكل طرف عليه أن يضع أهدافه الخاصة نصب عينيه ، ولكن فى الوقت نفسه عليه أن يراعى دائما أن يجعل هذه الأهداف الخاصة غير متعارضة مع الأهداف الخاصة للطرف الآخـر أو غير مناسبة لطبيعته وقدراته ، أو أن تكون غير مناسبة للضرورات التى تفرضها طبيعة الاطار الموقفى الذى يجمع بينهما • هذا من ناحية •

ويضاف الى ذلك ، ان تكون أهداف الاقتناع المشترك مرتبطة ارتباطا أساسيا وثيقا بالمصالح الخاصة لكل طرف • فلا أحد يهتم اهتماما مستمرا بما يوجه اليه من محاولات الاقناع ، الا اذا أحس أن هناك شيئا ما يمس مصالحه الخاصة ، وعليه أن يحميها أو أن يسعى الى تحقيق المزيد منها • فالانسان كائن له حاجاته الأساسية ، وهى تشكل مضمون حياته ونشاطه العضلى والذهنى ، وهذه حقيقة لا خلاف عليها • وهذا من ناحية ثانية •

وكل طرف عليه ألا يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة دفعة واحدة ، بل ينبغى ان يقسمها الى أهداف رئيسية اســتراتيجية ، وأخرى فرعية

تكتيكية ، وأن يكون توقيت كل منها مناسبا للظروف النفسية والاجتماعية المؤثرة على الطرف الآخر . ان اغفال هذا الاعتبار يمكن أن يسبب احباطا مؤثرا على مصالح الطرفين معا ، لأن السلبيات التى سوف يعانيها احدهما تلقى بانعكاسات سيئة عليه ، وتؤثر على موقفه من مصالح الطرف الآخر . وهذا من ناحية ثالثة .

كما أن كل طرف عليه أن يضع أهدافا واقعية ، وأن يتأكد من واقعيتها تماما . وليكن واضحا أن المنفعة المتبادلة لا تعنى سوء استغلال للثقة المتبادلة . ان تنمية هذه الثقة المتبادلة تتطلب أطرافا واقعيين يأخذون بقدر ما يعطون . ويطلب كل طرف منهما بقدر ما يستطيع الطرف الآخر أن يؤدى ، وبقدر ما يستطيع هو أن يؤدى الى الطرف الآخر . ان صفة « الواقعية » هنا تحمل معان كثيرة ومتنوعة ، وهى مقصودة جميعها عنجها نطاقها فى مواجهة أهداف الاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها ، كطرفين متقابلين . وهذا من ناحية رابعة .

وبناء على ماتقدم ، نستطيع أن نحدد أهداف الاقتناع المشترك بشيء من التفصيل ، واضعين فى الحسبان كل ما تقدم من اعتبارات اجتماعية وعلمية ، وواضعين فى الحسبان أيضا حتمية التكامل بينه وبين العناصر المشكلة لاطاره الاجتماعى كضرورة يستمد منها مضمونه وقوة فعاليته وتأثيره ، وواضعين فى الحسبان كذلك ضرورة توفير ما ينبغى أن يكون عليه من صفات أساسية ، وذلك كما يلى :

اولا : توسيع رقعة الأرضية المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها ودعم عناصرها بصفة دائمة .

ثانيا : الاعداد النفسى والذهنى لكل من المؤسسة وجماهيرها قبل عمليات الاقتناع المشترك بينهما .

ثالثا : المحافظة على المساهمة الايجابية لكل من المؤسسة وجماهيرها فى عمليات الاقتناع المشترك وتعميق نتائجها .

رابعا : تحقيق الالتزام بما تم الاقتناع المشترك به ، وما نتج عنه من خطط تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لكل من المؤسسة وجماهيرها ، مع اعطاء نتائج ما يتحقق كل ابعاده النفسية .

ان هذه الأهداف الأربعة الرئيسية هى بمثابة أهداف مرحلية ، فكل منها يمثل مرحلة متكاملة لها أهدافها الفرعية ٠ وكل مرحلة تستفيد من التى تسبقها وتمهد لما تليها ٠ وهى جميعها صالحة للتطبيق فى مواجهة كل نشاط تنظيمى أو اجتماعى تقوم به المؤسسة وتستهدف منه تطبيق ايدلوجيتها الاجتماعية داخل اطار طبيعتها الخاصة ٠ ويمكن تناول كل هدف مرحلى منها مع تصور لسـبل تحقيقة بشىء من التحليل مع الأخذ فى الاعتبـار أن هذه السبل ، وان كانت غير شاملة ، الا أنها تعطى تصورا عاما وكافيا لمضمونها ونوعيتها ٠

المرحلة الأولى : توسيع الأرضية المشتركة ودعم عناصرها :

يمكن النظر الى أهمية هذا الهدف المرحلى الأول من زاويتين أساسيتين: أولاهما ، ان اثبات حتمية التوافق والانتقال به الى التكامل بين المؤسسة وجماهيرها قائم على تصورات افتراضية مجردة ، وهى وان كانت طبيعية الا أن الاقتنـاع بها ضرورة حيوية ٠ وهذا الاقتنـاع لن يتم الا اذا ملكت الادارة العليا وجماهيرها احساسا مشتركا بواقعية هذه التصورات الافتراضية المجردة ، وبامكانية احلالها محل التصورات الحالية غير الطبيعية ، والتى تسهم فى استمرار العلاقة السلبية بينهما كطرفين متقابلين ٠

وثانيتهما : ان قدرة كل مؤسسة معاصرة على أن تعيش واقعا حيا معبرا عن ايدلوجيتها الاجتماعية مرهونة بقدرة الادارة العليـا وجماهيرها على تصور امكانية التكامل بين أهدافهما الخاصـة فيما يسمى بالمصـالح المشتركة بينهما ٠ وهذا التصور يتطلب اتصـالا مقنعا قائما على التفاعل الشخصى بينهما ، كطرفين متقابلين ٠ وهذا لا يتحقق بطريقة آلية ، ولكنه يتحقق بهما معا عندما يمكنهما ان يتفقا على رؤية مشتركة للمواقف التى تجمع بينهما ٠

ان هاتين الزاويتين معا تعطيان لتوسـيع الأرضية المشـتركة بين المؤسسة وجماهيرها ودعم عناصرها ، كهدف مرحلى رئيسى ، مضـمونه وأهميته ٠ وهذا الهدف ، وان كان هاما كمدخل لاقامة واقـع حى معـبر عن الايدلوجية الاجتماعية لكل مؤسسة معاصرة ، فانه هام أيضا كمدخل لحدوث الاقتناع المشـترك بين كل مؤسـسة وجماهيرها بما يتحقق من هـذا الواقع الحى المعبر ٠

وحدوث التكامل بين المؤسسة وجماهيرها يعني ، من الناحية العملية، حدوث احتمالين اثنين : اولهما ، ان تتاكد الجماهير من ان اهدافها هي نفسها أهداف المؤسسة التى ينتسبون اليها ، وهذا احتمال من الصعب حدوثه فى كل المؤسسات على اختلاف نوعياتها ، وان كانت هناك مؤسسات بطبيعتها تعطى لهذا الاحتمال فرصة واسعة للتطبيق ، وهي المؤسسات ذات الطبيعة العلمية كمؤسسات الابحاث مثلا ٠

وثانيهما ، ان تتاكد الجماهير من انه على الرغم من الاختلاف بين أهدافها وأهداف المؤسسة التى تنتسب اليها ، الا ان أهدافها يمكن ان تتحقق كنتيجة حتمية لتحقق أهداف المؤسسة ، والعكس صحيح ٠ وهذا الاحتمال يمكن حدوثه فى كافة المؤسسات اذا نظرت المؤسسة وجماهيرها الى العمل على انه وسيلة مشتركة تتحقق بها أهدافهما معا ، وليس غاية فى حد ذاته ، من ناحية ، واذا ملكت المؤسسة وجماهيرها قدرة الوصول الى أهداف مشتركة تجمع بين مصالحهما معا ، فيما اسميناه بالمصالح المشتركة بينهما ، من ناحية ثانيـــة ٠

وهذا يعنى ان تحقق هذا الاحتمال الثـــانى يمثل نقطة الذروة التى تسعى اليها المؤسسة وجماهيرها كمرحلة اولى لحدوث الاقتناع المشـترك بينهما ٠ وهذا يعنى أيضا أن لكل هدف نقطة بداية ينطلق منها ونقطـــة ذروة يصل اليها ، وتمثل النقطتان معا بداية مرحلة معينة ونهايتهـــا ٠ وهذا ما وضح تماما بالنسبة لهذا الهدف المرحلى الأول ٠

ولكى يصـــل هذا الهدف المرحلى الأول الى ذروته ، هناك عـدد من الأساليب العلمية التى يمكن اســـتخدامها ٠ فقد يكون الهدف ســـليما ، ولكن الأساليب التى تستخدم فى تحقيقه ليست على درجة من السلامة التى يمكن بها تحقيقه كاملا ٠ ولذلك ، فان أهمية الأساليب العلمية المستخدمة لا تقل عن أهمية الهدف ذاته ، وكلاهما يحتاج الى جهد كبير فى اعداده ٠ ويمكن تحديد الأساليب العلمية التى يمكن استخدامها هنا للتوسيع رقعة الأرضية المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها ودعم عناصرها ، فى النقاط التالية ٠

١ ـ تقدير كل طرف لمصالح الطرف الآخر واحترامها ، وبذل الجهد مخلصا لاعطائها نفس الاهتمام الذى يعطيه لمصالحة الخاصة ٠ وهذا التقدير للمصالح الخاصة لكل منهما له معان كثيرة ٠ فهو يعنى أن علاقتهما نفعية

تبادلية ، وأنهما يتساويان فى الحقوق والوجبات ، وأن التكامل بين مصالحهما طبيعى ، لأنه لا تعارض بينهما ، فبينهما توافق طبيعى ، ومن السـهل أن يتحول الى تكامل بينهما يكون مدخلا علميـا وواقعيا سليما الى تكامل مصالحهما الخاصة ، وصولا الى مصالح مشتركة تجمع بينهما ، سـواء ينظر بها كل منهما الى مصالح الآخر بكل تقدير واحترام ·

٢ ـ كانت العلاقة السلبية بين الفرد والمؤسسة ، كطرفين متقابلين، هى الاطار الذى تشـكلت داخله النظرة الحالية الجامدة لكل منهما تجـاه مصالح الآخر · ولذلك فان التكامل بين مصالحهما كمضمون لاطار العلاقة الايجابية الجديدة بين الفرد والمؤسسة ،يمكن أن يشكل أساسا لنظرة جديدة ينظر بها كل منهما الى مصالح الآخر بكل تقدير واحترام ·

٣ ـ ان ما يعطى للعلاقة بين الفرد والمؤسسة سلبيتها أو ايجابيتها، بكل ما يترتب على ذلك من نظرة الى المصالح الخاصـة لكل منهما ، هـو مجموعة القيم التى تصنع هذه العلاقة · وهى ، فى جانب منها قيم تشكل فكر الادارة العليا ، وتكون انعكاسـا لأيدلوجيتها · كما أنها ، فى جانب آخر منها ، قيم تشكل فكر الجماهير واتجاهاتهما النفسية بفعل الممارسة العملية مع المؤسسة وادارتها العليا ، سـواء داخل بيئة العمل أو داخل البيئة الاجتماعية ·

وهناك دراسة نشرها فاولز D, Faules والكسندر D, Alexander وثبت منها أن القيم تصـنعها البيئـة وتؤثر فيها · وكلما تطورت ظروف البيئة كلما أدى هذا الى تطوير فى القيم السـائدة فيها · وهذا هو ما حدث بالنسبة للقيم التى حكمت العلاقة بين الادارة العليا والعاملين فى المؤسسات الأمريكية بكافة أنواعها · (٥) ومن ثم ، يكون من السهل تصور تأثير القيم على نظرة كل من الادارة العليا وجماهير العاملين الى امكانية قيام تكامل بين المصـالح الخاصة لكل منهما ، كطرفين متقابلين · وكذلك يكون من السهل تصور تأثير القيم أيضا على مضمون الاتصال بين الطرفين ونوعيته ونتائجة ·

---

(5) Faules, D, & D, Alexander, Communication & Social Behavior. Reading, Massachusetts : Wisely Pub; 1978, pp. 246-250.

ولذلك ، يكون ضروريا أن تتغير مجموعة القيم التى تشكل العلاقة السلبية بين الفرد والمؤسسة وتصنع حاجزا يحول دون امكانية تصور كل منهما لواقعية الأرضية المشتركة التى تجمع بينهما ، والتى تجعل التوافق والتكامل بينهما من الأمور الطبيعية وغير المصطنعة • ونستطيع هنـا أن نسـتشهد ببعض الأمثلة التوضـيحية على نوعية التغيير المطلوب لهذه القيم السـائدة •

- فمن السائد حاليا أن الانسان شرير بطبعه ، وينبغى أن يتغير هـذا الاعتقاد الى أن الانسان خير بطبعة بالتركيز على الاتجاهات الانسانية وعلى قبول الفرد لقيمتة الانسـانية وليس لأى اعتبارات أخرى • ويتبع ذلك تجنب التقييم السـلبى للفرد بالتركيز على نواقصـه ، والتركيز على التقييم الايجابى القائم على أساس معاملة الفرد على أنه كائن انسانى معرض للخطأ ، وان كل خطأ يمكن تعويضه ، طالمـا ان الانسان ذاته ليس جامدا ، كما هو سائد الآن فى النظر اليه ، وانما هو كائن ديناميكى يميل دائما الى التطور وقادر عليه •

- ومن السائد الخوف من الاختلافات بين الأفراد ومقاومتها ، مـع ان هذه الاختلافات طبيعية ويمكن استغلالها استغلالا حسنا لصالحهم جميعا ، اذا قبـل كل منهـم آراء الآخرين واتجاهاتهم وفتح قنوات الاتصال بينه وبينهم •

- ومن السائد استخدام الفرد بالكيفية التى تتـلاءم مع العمل المطلوب منه فقط • وينبغى أن يتغير هذا الاتجاه الى الاستخدام الكامل للفرد على أسـاس أنه كائن متكامل نفسيا وعقليا وعضـليا واجتماعيا • ويمكن أن يحدث ذلك اذا أمكن وجود تصور شـامل للاتجاه الجديد مع تمكين الفرد من عبور الحواجز التى تفصـل بينه وبين الأفراد والجماعات التى ينتسب اليها ويتعامل معها •

- ويسود الآن حاجز يحول بين الفرد وبين قدرته على التعبير عن مشاعره ومخاوفه • وهذا الاتجـاه ينبغى أن يتغير بحيث يتمكن الفرد من التعبير بسهولة عن هذه المشاعر والمخاوف مع حسن تقديرها بأمانة وصراحة ، وبالكيفية التى تعطى للفرد احسـاسا بالأمان والثقة •

ويتبع ذلك احلال انماط السلوك الحقيقى والموثوق به مكان ما يسود الآن من انماط التمويه والاخفاء والخديعة ، ويمكن لأساليب الاتصال الأمين والصريح والمباشر والشخصى أن تلعب دورا رئيسيا فى احداث هذا النوع من التغيير .

- ويسود الآن أيضا اتجاه نحو التشبث بالمكانة الاجتماعية والوظيفية والتمسك بالسلطة والهيبة الشخصية ، وينبغى أن يتغير هذا الاتجاه الى اتجاه آخر تستخدم فيه المكانة والسلطة استخداما منظما لا يسمح بالتعالى والغطرسة . ويتبع ذلك احلال الثقة فى العاملين بالمستويات الدنيا محل الشك فيهم ، فهم قادرون على تقدير المسئولية وتحملها . كما يتبع ذلك اعطاء المستويات الدنيا حقها فى معرفة كل شىء بدلا مما يسود الآن من اخفاء المعلومات وتجنب الحقيقة .

- ويسود الآن كذلك تجنب اعطاء المستويات التنظيمية التابعة للادارة العليا ، وخاصة المستويات الدنيا منها ، الحق فى اتخاذ القرارات لما قد يترتب على ذلك من مخاطر . وينبغى أن يتغير هذا الاتجـاه الى منحهم الحق فى اتخـاذ القرارات مع توقع حدوث بعض الأخطـاء والاستعداد لمواجهتها على كافة المستويات .

- كما يسود الآن أن العمل غاية فى حد ذاته ، وينبغى أن يتغير هـذا الاتجاه الى اعتبار العمل وسيلة مشتركة لتحقيق غايات مشتركة بين المؤسسة وجماهيرها . وهذا يتطلب تغيرا فى الكيفية التى يؤدى بها العمل ، وتغيرا فى مشاعر العاملين نحو نتائج هذا العمل .

- وأخيرا يسود الآن اتجاه بالتركيز على المنافسة كاسلوب لزيادة كفاءة العمل . وينبغى أن يتعدل هذا الاتجاه ليكون هناك تركيز اكبر على التعاون والعمل الجماعى والاعتماد المتبـادل بين الأفراد والوحدات التى يعملون بهـا .

وهذه الأمثلة وغيرها تعنى أن حملات الاقتناع المشترك فى هذه المرحلة الأولى ، سوف تتجه أساسا الى تغيير القيم والاتجاهات التى تحكم العلاقة السلبية بين المؤسسة وجماهيرها باستخدام الأساليب العلمية المتوفرة ،

لكى تصبح قيما واتجاهات مناسبة لتطوير العلاقة الايجابية بينهما ، بالكيفية التى تعبر عن الأرضية المشتركة بينهما والتى تحقق بينهما توافقا حتميا وتكاملا طبيعيا ، وبالكيفية التى تجعل من هذه الأرضية المشتركة بينهما نقطة انطلاق لتحركهما نحو تصور شامل لامكانية الوصول الى اهداف مشتركة بينهما .

وتبقى ملاحظة أخيرة ، وهي أن تغيير القيم والاتجاهات السائدة لا يتم بين عشية وضحاها ، وانما هو عملية دائمة ومستمرة . فلقد تعمقت القيم والاتجاهات السائدة فكرة الادارة العليا وجماهيرها لسنوات طويلة حتى رسخت وجمدت . وأصبح ضروريا أن تتصف حملات الاقتناع التى تستهدف تغييرها بالاستمرار خلال المراحل التالية وبعدها . فكلما كانت الأرضية المشتركة بين الفرد والمؤسسة اكثر صلابة ، كلما كان استمرار العلاقة الايجابية بينهما أدوم وأبقى .

المرحلة الثانية : الاعداد النفسى والذهنى للمؤسسة وجماهيرها :

قد تكون المسافة صغيرة بين الانتقال من تصور كل من المؤسسة وجماهيرها لامكانية التكامل بين المصالح الخاصة لكل منهما الى حدوث الاهتمام المشترك منهما بالكيفية التى يمكن بها أن يتحول هذا التكامل بين مصالحهما الخاصة الى حقيقة واقعية وملموسة ، فيما أسميناه بالمصالح المشتركة ، وهما نقطتا البداية والذروة لهذا الهدف المرحلى الثانى . لكن عبور هذه المسافة الصغيرة شاق وعسير وتقف دونه حواجز نفسية واجتماعية لا يستهان بها . والأمثلة على ذلك كثيرة ومتعددة .

ففى قاعة المحاضرات مثلا ، من المفروض أنها مكان تتحقق فيه المصالح الخاصة للطلبة ، ولكن أحدا لا يستطيع أن يجزم أن كل الجالسين منهم فى الصفوف الأولى ، فضلا عن أولئك الذين يجلسون فى الصفوف التالية ، يستمعون باهتمام الى المحاضر الواقف أمامهم . ان عيونهم مركزة عليه ، ولكن عقولهم ليست كذلك ، فرءوسهم تسبح فيها مسائل أخرى ، وهى أكثر قدرة على جذب تركيزهم بأكثر مما تستطيع كلمات المحاضر . وهنا تكمن الأهمية العلمية لتحقيق الاهتمام كمرحلة هامة من مراحل الاقناع بصفة عامة والاقتناع المشترك بصفة خاصة .

والباحثون فى مجالات الاتصال والاقناع ، يعتبرون أن تحقيق الاهتمام هو نقطة البداية لكل حملة اقناع ، بل ان منهم من يقول بأن من « يملك الاهتمام يتحكم فى السلوك » ٠ (٦) وهذا الرأى يحمل مغزى عميقا بالنسبة لما تستهدفه حملات الاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها ٠٠ فرغم أننا نعتبر أن نقطة البداية للاقتناع المشترك هنا تتمثل فيما يستهدفه الهدف المرحلى الأول ، وهذا يتفق مع تكامل الاقتناع المشترك كخطوة مهنية مع عناصر اطاره الاجتماعى التى تشكلها نتائج الخطوتين التنظيمية والاجتماعية ، الا أننا ننظر الى تحقيق الاهتمام المشترك على أنه يمثل مرحلة حيوية وهامة ، يتقدم بها الاقتناع المشترك خطوة الى الأمام ، ليس هذا فقط ، وانما هو بدونها قد يتعرض لنكسة لها عواقبها ٠ وبذلك يصبح لأهمية تحقيق الاهتمام من الناحية العلمية بعدا تطبيقيا يدعمها ويؤكدها ٠

ومن ناحية أخرى ، نجد أنه اذا كان تحقيق الاهتمام يمثل ذروة النتائج التى تترتب على الاعداد النفسى والذهنى للادارة العليا وجماهيرها ، كهدف مرحلى ثان ، فانه من الناحية العملية يقترن ببدء عمليات الاتصال بين ممثلى الإدارة العليا وجماهيرها داخل كل وحدات المؤسسة ومستوياتها التنظيمية الأخرى ، من أجل الوصول عن اقتناع مشترك بينهما الى تحديد للمصالح المشتركة بينهما كطرفين متقابلين ، والى الكيفية المناسبة لتحقيقها ٠ واقترانه بهذه العمليات يعطيه مضمونه ويزيد من أهمية بعده التطبيقى ٠

ولكى يتحقق الاهتمام المشترك بين الادارة العليا وجماهيرها كطرفين متقابلين ، ينبغى أن تراعى حملات الاقتناع المشترك ، سواء من حيث المضمون أو الشكل ، عددا من الاعتبارات العلمية التى تمثل استفادة كاملة من كل النتائج التى انتهت اليها التجارب العلمية فى مجالات الاتصال والاقناع بصفة عامة ٠ ويمكن تحديد هذه الاعتبارات العلمية بصفة عامة ، على أن يكون واضحا أن صفة العمومية هنا تفرضها طبيعة هذا الهدف المرحلى الثانى والتى تلتصق التصاقا بطبيعة الأنشطة التى تمارسها كل

---

(6) Simons, H, Persuasion : Understanding, Practide & Analysis, Reading, Massachusetts : Addison - Wesly Pub. 1976, pp, 170 - 173,

مؤسسة وبنوعية ادارتها وجمـــاهيرها · وفيما يلى ما ينبغى أن تراعيه حملات الاقتناع المشترك لتحقيق الاهتمام المشترك :

(أ) من حيث المضمون ، يراعى ما يأتى :

١ ـ أن يكون الهدف من التقاء المؤســـــسة وجماهيرها واضـــــحا كل الوضوح وبالكيفية التى تبرز أهميته المشـــتركة للطرفين معـــا ·

٢ ـ بيان أهمية الالتقاء بين الطرفين وأهمية الاسهام الايجابى فيه ·

٣ ـ بيان السـلوك الواجب من كلا الطرفين فى مواجهة كل منهما للآخر داخل اطار من الأصول المشروعة ·

٤ ـ بيان الكيفية المناسبة للحوار والمناقشـــة بما يكفل للطرفين حقوقهما ·

٥ ـ التركيز على ما يضـــمره كل منهما للآخر من مشـــاعر ودية ونوايا طيبة ·

٦ ـ التركيز على أن يكون السلوك اللفظى والفعلى لكل منهما معبرا عن الاحترام والتقدير المتبادلين ·

٧ ـ بيان الامكانات التى توفرها المؤسسة لكى يصل اللقـــاء بينها وبين جماهيرها الى نتائج ايجابية تخدم مصالحهما معا ·

٨ ـ بيان الاستعداد التام من قبل الادارة العليا لتنفيذ ما يصل اليه الطرفان عن اقتنـــاع كامل لأنهـــا تثق فى أمانة جمـــاهيرها وقدراتها ·

٩ ـ بيان الاســــتعداد التـــام من قبل الجماهير للالتزام الكامل بما يقتنع به الطـــرفان لأنهـــا تثق فى أمانة الادارة العليـــا وصدقها ·

١٠ _ التركيز على عناصر الاهتمام عند كل طرف منهما تجاه ما يتوقعه من الطرف الآخر ومساعدة كل منهما على فهم نوايا الطرف الآخر داخل اطار من الثقة وحسن النية ٠

١١ _ التركيز على نظرة الاحترام والتقدير التى ينظر بها كل طرف الى مصالح الطرف الآخر ٠

١٢ _ التركيز على نوعية النتائج الايجابية التى يمكن أن تتحقق لصالح الطرفين خلال التقائهما ٠

ومن الجدير بالذكر هنا ، أن هذه الاعتبارات التى ينبغى مراعاتها فى مضمون حملات الاقتناع المشترك من أجل تحقيق الاهتمام المشترك بين المؤسسة وجماهيرها تقوم على ما يشد اهتمام الناس من مثيرات داخلية ، والتى ثبتت فعاليتها من التجارب العلمية ، كالاحساس بامكانية اشباع حاجات معينة والتوقع وحب الاستطلاع والرغبة فى التخلص من القلق والمخاوف والاحباط ، على أن يكون ذلك بدون اجهاد عضلى أو ذهنى مؤلم ٠ وينبغى أن يكون واضحا أن رغبة الفرد فى تجنب الاجهاد بأنواعه ليس معناه انه كسول بطبعه ، فان الاجهاد معناه فقدان الطاقة الى حد الاعياء ، وهذه نقطة لا يحب أحد أن يصل اليها ٠

(ب) من حيث الشكل ، يراعى ما يأتى :

١ _ أن تكون الصياغة مركزة وبسيطة ، فالتركيز لا يعنى الغموض ، والبساطة لا تعنى اغفال الحقائق ٠ والصفتان معا تستهدفان تحقيق أكبر قدر من الاستيعاب ٠

٢ _ يراعى الحداثة أو الجدة Novelty ، فكلما كان المضمون جديدا على السمع والبصر والذاكرة ، كلما حقق جذبا أكبر ٠

٣ _ يراعى التباين فى العرض ، فالنقط الأكثر أهمية ينبغى أن تكون أكثر بروزا لتكون أكثر جذبا ، وهكذا ٠

٤ – يراعى التنويع فى العرض وفى الوسيلة المستخدمة والاسلوب المستخدم • ولئن كان التكرار مهما ، فان التنويع يجعله مستساغا ومقبولا •

وهذه الاعتبارات جميعها تستهدف تخطى حملات الاقتناع المشترك لكل الظروف النفسية والاجتماعية وصولا الى تحقيق الاهتمام المشترك بين الادارة العليا وجماهيرها • وتوصف هذه الاعتبارات الشكلية بالمثيرات الخارجية External Factors ، وهى تتعاون مع اعتبارات المضمون كمثيرات داخلية فى جذب الاهتمام وتصعيده بما يتناسب مع خلق مناخ نفسى ملائم بين الطرفين معا •

وليكن واضحا ، أن تحقيق الاهتمام نقطة هامة ، وان كانت المحافظة عليه طوال عمليات الاتصال بين الادارة العليا وجماهيرها نقطة أكثر أهمية ، لأنها تتطلب جهدا أكبر ، خاصة اذا تطلبت هذه العمليات وقتا طويلا • ومن هنا يكون حدوث ما يسمى بالفتور أو التهاون أو الاستخفاف نكسة حقيقية لما تستهدفه عمليات الاتصال من نتائج •

وليكن واضحا أيضا ، أن السلوك أعلا صوتا من الكلمات ، وما تراه العين أقوى تأثيرا مما تسمعه الأذن • ومن هنا تكون الأهمية البالغة لتقويم المعاملات والعلاقات بين الادارة العليا وجماهيرها ، وما تعبر عنه من أنماط السلوك اللفظى والفعلى ، بحيث يمكن تدارك ما يتنافى منها مع مضمون حملات الاقتناع المشترك التى تستهدف تحقيق الاهتمام المشترك فى هذه المرحلة •

وليكن واضحا كذلك ، أن تحقيق الاهتمام المشترك كذروة لما يصل اليه الاعداد النفسى والذهنى للادارة العليا وجماهيرها ، يمثل مرحلة ممتدة ، بمعنى أنها تبدأ قبل المرحلة الثالثة المصاحبة لعمليات الاتصال القائم على التفاعل الشخصى وتستمر خلالها • وهى بهذا الامتداد تخلق الاطار الموقفى المناسب ، بكل ما يعنيه من مناخ نفسى مناسب للتفاعل الشخصى بين الادارة العليا وجماهيرها •

ولذلك ، فان الاهتمام المشترك بين المؤسسة وجماهيرها يعنى حياة نفسية وذهنية متفاعلة ومتجاوبة مع كل ما يتطلبه الاتصال القائم على

التفاعل الشخصى بينهما من ضرورات • انه لا يعنى جذبا للأنظار ، فهذه مهمة سهلة وميسورة ، ولكنه يعنى توجيه كل الحواس والمشاعر والاهتمامات والأفكار ، لكى تتفاعل معا داخل بوتقة واحدة ، لكى تصـــل فى النهاية الى وحدة تجمع بينها وتؤلف بينها • وهذا ما يعطى للاهتمام المشـــترك أهميته العلمية بكل أبعادها التطبيقية •

واخيرا ، يأتى الارتباط الوثيق بين المؤسسة وجماهيرها ، الى جانب الاعتماد المتبادل بينهما كطرفين متقابلين ، لكى يوفرا للاقتناع المشترك مزيدا من الايجابيات التى تساعده على تحقيق هدفه المرحلى الثانى بكيفية لا تتوافر له فى مجالات تطبيقية أخرى • وهذه نقطة تزيد فى رصيده النفسى والاجتماعى ، ولا تحسب عليه •

المرحلة الثالثة : المحافظة على المســـاهمة الايجابية لكل من المؤسسة وجماهيرها :

من الواضح أن وصول الهدف المرحلى الثـــانى الى ذروته ، يعنى أن كلا من الادارة العليا وجماهيرها سوف تقبل على عمليات الاتصال بدرجة ملموسة من الحماس ، كنتيجة حتمية لاهتمامها بما ســـوف يجرى خلالها لاتصاله اتصالا مباشرا بمصالحها الحيوية ، وهذه هى نقطة البداية للهدف المرحلى الثالث • ولكن استمرار كل منهما فى مساهمته الايجابية والفعالة ، حتى تصل عمليات الاتصال الى غايتها بتحديد المصالح المشـــتركة بين الطرفين وسبل تحقيقها عن اقتناع كامل منهما ، يصبح ضرورة حيوية ، بدونها لاتصل عمليات الاتصال الى نتائجها بطريقة مرضية للطرفين ، وهذه هى نقطة الذروة لهذا الهدف المرحلى الثالث •

ان هذا الهدف المرحلى الثالث يعنى من النـــاحية العلمية ، ان كلا الطرفين استطاع أن يحافظ على قوة جذبه للطرف الآخر ، وهـــذا يجعل الطرفين معا أكثر حرصا على الوصول الى النتائج الايجابية المســـتهدفة منهما معا • فليست العبرة بقـــدرة حملة معينة للاقناع على جذب اهتمام جمهور معين اليها ، ولكن الأكثـــر أهمية أن تحـــافظ على تفاعلهم معهـــا واستجابتهم لها • ان نجاح الانســـان فى التقدم نحو بداية مطلع صعب

قد يعنى الكثير ، ولكن نجاحه فى المحافظة على قوة اندفاعه حتى يصل الى نهاية المطلع يعنى أكثر . وهذا هو مضمون الأهمية العلمية لهذا الهدف المرحلى الثالث .

ثم ان اختبار النوايا وصدق الايمان ومضاء العزيمة لاتقاس بمجرد تحقق الاهتمام المشترك من الطرفين ، وخاصة فى مواجهة الادارة العليا . ولكن الاختبار الحقيقى هو فى تحمل معاناة الوصول الى اتفاق مشترك ومقنع من الطرفين حول مصالحهما المشتركة وكيفية تحقيقها . ولذلك ، فان هذه المرحلة تمثل منعطف خطر فى تطبيق الايدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة . وهذا هو البعد التطبيقى لأهمية هذا الهدف المرحلى الثالث من الناحية العلمية .

ونظراً لأهمية هذا الهدف المرحلى الثالث من الناحية العلمية ، أجريت دراسات تجريبية على كيفية تحقيقه ووصوله الى ذروته . وانتهت هذه الدراسات التجريبية الى عدد من النتائج التى تتصل بمضمون عمليات الاتصال ذاتها ، من ناحية ، كما تتصل بالمناخ النفسى الذى تجرى داخله عمليات الاتصال بين طرفين ، من ناحية أخرى . وبتطبيق هذه النتائج فيما يتعلق بالاقتناع المشترك بين المؤسسة وجماهيرها فى هذه المرحلة ، أمكن تحديد عدد من الاعتبارات التى تحكم وصوله الى النتائج المرجوة منه ، كما يلى :

(ا) دعم مضمون عمليات الاتصال بمراعاة ما يأتى :

١ ـ ينبغى التأكيد بصفة دائمة على الهدف من عمليات الاتصال فى هذه المرحلة والأسباب الدافعة اليه ، الى جانب استبعاد ما لا يتصل بهذا الهدف ، وأن تصاغ الرسائل فيما يتعلق بهذا الاعتبار بالكيفية المناسبة لاستجابات الطرفين ، وعلى ضوء ما يريد كل طرف من الآخر أن يقدره .

٢ ـ تعريف المقصود بكل مصلحة من المصالح الخاصة لكل طرف منهما تعريفا اجرائيا أو عمليا مبسطا ، بمعنى أن يكون

واضـــحا متى يعتبر كل طرف ان مصـــلحة معينة تحققت ، مع شرح النقاط المعقدة وتبسيطها ايضا بالكيفية التى تيسر الوصول الى اتفاق بشانها ٠

٣ ـ بلورة المسائل البديهية التى يمكن ان تتحقق تلقائيا نتيجـة لتواجد الطرفين معا داخل بيئة واحدة ، ولأنها تنبع من الأرضية المشتركة بينهما ، حتى لا يضيع وقت بدون داع بسبب الدخول الى متاهات مضللة ٠

٤ ـ توجيه الطرفين بصفة دائمة الى التركيز على المشكلات الرئيسية القائمة بينهما ، بحسب ترتيب أولوياتها للطرفين ٠

٥ ـ توجيه الطرفين الى التركيز على الحجج القوية بدلا من اطالة الحوار والنقاش حول حجج ضعيفة ٠

٦ ـ توفير المعلومات الكافية للطرفين معا حول كل النقـاط المثـارة بينهما ٠ وهناك دراسة علمية تجريبية أعطت لهذا الاعتبـار اهمية حيوية فى تحقيق المســاهمة الايجابية والمحافظـة عليها ٠ (٧) وانتهت الى عدد من النتـائج الهـامة التى تؤكد على ضرورة أن تركز المعلومات المطلوبة على أبعاد كل نقطـة ليتوفر لها ثقلها ، والتركيز ايضا على العـلاقة بين ابعـادها ليتوفر لها أهميتها وتاثيرها ، والتركيز كذلك على الكيفيـة التى تتكامل بها ابعادها ليتوفر لها تصورها العام ٠ وهـــذه الجوانب جميعها ينبغى مراعاتها فى كل المعلومات المطلوبة عن الموضوعات التى يتناولها الحوار والنقاش بين الطرفين ٠

٧ ـ صياغة النقاط التى يتم الاتفاق عليها عن اقتناع تام من الطرفين معا ، بطريقة مركزة وبكيفية تتضح منها نوعية النتائج المحتملة التى تتحقق بها مصالح الطرفين ، لكى يســهل تذكرها ، مع

---

(7) Rehrbaugh, J, & P, Wohr, Judgement Analysis In Policy Formation : A New Method For Improving Public Participation, Public Opinion Quarterly, Vol 42, No, 4, Winter 1978, p, 521

اعادة تكرارها فى بداية كل لقاء ، حتى يعرف كل طرف الى اين وصل ، وماذا يريد بعد ذلك ؟

ان هذه الاعتبارات جميعها وضعت لتلائم طبيعة البشر عندما يتناقشون وطبيعة الحوار والنقاش الذى يجرى بينهم ، وطبيعة كل من الادارة العليا وجماهيرها ، وطبيعة الأسس النفسية والاجتماعية التى تحكم سلوك كل منهما تجاه الآخر ، وطبيعة التراث الثقافى الطويل الملىء بالسلبيات والذى بشكل نوعية العلاقة السلبية بينهما لأجيال طويلة ، وطبيعة الأهداف التى يسعيان اليها وأهميتها ٠ ولذلك ، فهى اعتبارات قد تتصف بالعمومية ، ولكنها منا لها صفاتها الخاصة التى تعطيها اهمية حيوية عند التطبيق ٠

ومع ذلك ، تتقبل هذه الأهمية الحيوية بتحفظ شديد اذا لم يقترن بها اعتبارات اخرى توفر لها المناخ النفسى الصحى للاتصال الايجابى والفعال ٠ واذا كانت هذه الاعتبارات المتصلة بمضمون الاتصال بين الادارة العليا وجماهيرها توفر لهما القدرة على التفاعل البناء واستمراره الى ان يصل الى أهدافه ، فان الاعتبارات التى تدعم المناخ النفسى الصحى تعطى لهذه القدرة ديناميكيتها وفعاليتها ٠

(ب) تنمية المناخ النفسى الصحى لعمليات الاتصال :

١ ـ التأكيد على القيمة الذاتية لكل فرد والاعتراف بها ودعمها ، ولكن بدون مبالغة أو اسفاف ٠

٢ ـ الحرص على توفير الفرص المناسبة لكل فرد لكى يسهم فى القرارات التى يصل اليها الطرفان ٠

٣ ـ اشاعة جو الثقة والصدق والصراحة بين افراد كل طرف من ناحية ، وبين الطرفين فى مواجهة كل منهما للآخر من ناحية ثانية ٠

٤ ـ تأمين قنوات الاتصال بين أفراد كل طرف من ناحية ، وبين الطرفين فى مواجهة كل منهما للآخر ، من ناحية ثانية ٠

٥ ـ توحيد الجهود الجماعية ، سواء ما يمثل منها التنظيم الرسمى أو غير الرسمى للمؤسسة ، مع التنسيق بينها ٠

٦ ـ توجيه الصراع بين الجماعات المتنافسة بكيفية ايجابية مــع التخلص من سلبياته ، ليظل دائما داخل اطار العمــل الجماعى التعــاونى ٠

٧ ـ تامين الاتصــال بين كل الجماعات المتنافسة وغير المتنافسة ، ليسهل توجيه جهودها واتفاق كلمتها فى مواجهة الادارة العليا من ناحية ، وييسهل وصولها مع الادارة العليا الى اتجاه موحد يجمع بينهما ، من ناحية ثانية ٠

وواضح هنا ، أن الاعتبارات الاربعة الأولى تتصل بتنظيم التعامــل مع الفرد ، بينما تتصل الاعتبارات الثلاثة الأخيرة بتنظيم التعــامل مــع الجماعات التى ينتسب اليها الفرد ٠ ومن ثم ، فان تكامل هذه الاعتبــارات معا يشكل اطارا للتعامل مع الفرد ككيان متكامل فى مواجهة المؤسسة كطرف مقــابل ٠

ثم ان هذه الاعتبارات جميعها تركز على الجماهير النوعية فى مواجهة المؤسسة ، لأنها هى التى تحتاج الى هذا المناخ النفسى الصحى وتنميته ٠ أما المؤسسة فهى دائما الطرف الأقوى الذى يستطيع دائما أن يوفر لنفسه ما يحس أنه بحاجة اليه ٠

وبذلك ، تتكامل الاعتبارات التى تدعم مضمون عمليات الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها كطرفين متقابلين ، مع الاعتبارات التى تنمى المنــاخ النفسى الصحى لها ، لكى تصل بهذا الهدف المرحلى الثالث الى ذروته ، عندما تصل المؤسسة وجماهيرها الى تحديد واضح لصالحهما المشتركة وكيفيــة تحقيقها عن اقتناع مشترك بينهما ٠ وليكن واضحا أن ما يقصد بعمليات الاتصــال التى تســتهدف هذه النتائج ليست قاصرة على ما يجرى داخل الوحدات المتخصصة فقط ، ولكنها تشمل كل عمليات الاتصــال داخـل كل المستويات التنظيمية ، ابتداء من هذه الوحدات المتخصصة ، وحتى لجنــة

الادارة العليا ، فجميعها تتمثل فيها المواجهة بين ممثلى المؤسسة والجماهير النوعية أو ممثليها ، وجميعها فى هذه المرحلة تستهدف الوصول الى هـــذه النتائج ، مع تحويلها الى خطط واقعية مدروسة ومعبرة .

المرحلة الرابعة : تحقيق الالتزام بين المؤسسة وجماهيرها بكل أبعاده النفســـية :

تبدأ هذه المرحلة الأخيرة مع بداية تحول نتائج المرحلة السابقة الى خطط واقعية مدروسة ومعبرة ، وتصل الى ذروتها مع تحقق الحياة الاجتماعية المشتركة الأفضل بين المؤسسة وجماهيرها ، سواء داخل بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية ، والتى يشعر الطرفان بها انهما يتكيفان معا ، فلا تعارض ولا صدام ولكن تناسق ووئام وتقدم الى الامام ، والتى يشعر الطرفان بها أيضا أن مصالحهما المشتركة فى وضع أفضل ومتطور دائما .

أن هذه المرحلة ، تعنى فى ذروتها بالنسبة للمؤسسة ، أنها أصبحت تتمتع برأى عام مؤيد وقوى ، وسط جمـــاهيرها النوعية الداخلية فى بيئة العمل ، ووسط جماهيرها النوعية الخارجية فى البيئة الاجتماعية ، وأنهـا بفضل هذا التأييد القوى تحيا مناخا نفسـيا هادئا ومريحا وتندفع بيسر نحو أهدافها الخاصة .

وهذه المرحلة ، تعنى فى ذروتها بالنسبة لجماهير المؤسسة ، انهـم أصـــبحوا يتمتعون بالتوازن النفسى والعقلى ، فلا اضـــطراب ولا خوف ولا قلق ، وانما اشباع متوازن لحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية بطريقة أفضل وبتطور مطرد . كما تعنى انهم أصبحوا يشعرون بأن الحياة الاجتماعية التى تجمعهم بالمؤســسة أو التى وفرتها لهم المؤســـسة لها مغزى عميقا فى حياتهم ، وهذا المغزى يشدهم اليها ويربطهم بها رباطا عضويا وطبيعيا ، انهم يشعرون معها بالأمان والاستقرار بكافة معانيهما .

لكن هذه المرحلة ، بكل ما تعنيه بالنسبة للمؤســسة ولجماهيرها ، لن تحقق كل نتائجها الايجابية للطرفين معا الا اذا تحقق التزام كل منهما بما اقتنع به اقتناعا تاما فى المرحلة السابقة . ان هذا الالتزام المشـــترك

له أهميته القصوى من الناحيتين العلمية والتطبيقية · ومن ثم ، أصبح مضمون الهدف المرحلى الرابع ، فيه تتمثل نقطة بدايته ونقطة ذروته · فهو يبدأ بتحقيق الالتزام المشترك وينتهى باستمرار الالتزام المشترك والحرص المتبادل على وجوده بصفة دائمة بين الطرفين ·

ولقد اكد الباحثون فى مجالات الاتصال والاقناع على أهمية الالتزام · بل انهم اعتبروه شرطا أساسيا لحدوث الاقناع بصفة عامة · فاذا لم يتصرف من يوجه اليه الاقناع بالكيفية التى استهدفها مضمونه ، فان الاقناع لم يتم، ويكفى فى هذه الحالة القول بأن اتصالا حدث بين الطرفين · والاتصال قد يعنى أن كلا منهما فهم الآخر ، ولكنه لا يعنى أن كلا منهما اقتنع بما يقوله الآخر ، لأن الاقناع لابد أن ينتج عنه تغيرا فى الاتجاه أو الرأى أو السلوك أو فيها جميعها وبالكيفية التى استهدفها مضمونه · وهذا هو ما تعنيه الأهمية العلمية للالتزام ·

وبتطبيق هذه الأهمية على ما يستهدفه الالتزام المشترك بين المؤسسة وجماهيرها هنا · نجد أنها تعنى أن تتصرف الادارة العليا والجماهير فكرا وسلوكا بالكيفية التى تتناسب مع مقتضيات تحقيق الأهداف المشتركة بينهما ، حتى تتحقق النتائج المرجوة منها لصالح الطرفين معا وتستمر وواضح أن هذا المعنى يعطى لأهمية الالتزام من الناحية العلمية بعدا تطبيقيا يزيد منها ويضيف عليها ·

ورغم أن هذا المعنى التطبيقى من السهل تصوره بين المؤسسة وجماهيرها داخل بيئة العمل ، فالعاملون اكثر ارتباطا بها والادارة العليا اكثر قدرة على تنظيمها ، الا أنه من الصعب تصوره بينهما داخل البيئة الاجتماعية ، حيث الارتباط أقل وقدرة الادارة العليا على التنظيم أقل ايضا الى جانب وجود مؤسسات أخرى وعناصر أخرى تؤثر وتتفاعل ، وتتعاون وتتنافس وتتصارع ، وتساعد وتعوق · لكن هذه الصعوبات لا تعنى استحالة حدوث تصور لهذا الالتزام المشترك بين المؤسسة وجماهيرها فى البيئة الاجتماعية ، وان كانت تعنى بالتأكيد أنها تتطلب مزيدا من الدراسات العلمية التفصيلية على ضوء الظروف الخاصة المحيطة بكل مؤسسة فى بيئتها الاجتماعية ·

ومن ناحية أخرى ، قد يكون من السهل تصور هذا المعنى التطبيقى فى مواجهة جماهير العاملين ، لأن مصالحهم الأساسية أخذت وضعا أفضل مما كانت عليه ، بينما المصالح الأساسية للمؤسسة لم ترتفع الى وضع أفضل مما كانت عليه من حيث التركيز والاهتمام ، بل قد يكون هذا التركيز والاهتمام قد ضعف نسبيا لكى تصل المصالح الأساسية لجماهير العاملين الى قدر من التوازن المطلوب داخل اطار ما يسمى بالمصالح المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها . ومن هنا لا يكون تصور حرص الطرفين على الالتزام المشترك متعادلا ، الا اذا انتقلنا الى عالم الأحلام والمثاليات ، وشتان بينه وبين عالم الواقع .

ومن هنا ، يمكن القول أن المدخل الى التزام الادارة العليا واستمراره سوف يقترن بدرجة مطردة مع النتائج التى يحققها التزام جماهير العاملين. فعندما تشعر الادارة العليا أن المصالح الأساسية الخاصة للمؤسسة تحققت بكيفية أفضل داخل اطار الالتزام بالمصالح المشتركة بينها وبين العاملين ، فان التزامها سوف يتزايد ويقوى . ان هذا الاستنتاج لا يعنى أن الادارة العليا سوف تقف فى وضع المتفرج الى أن تلمس نتائج هذا الاتجاه الانسانى لأيدلوجيتها الاجتماعية ، وانما دورها ايجابى وفعال فى الوصول بالالتزام المشترك بينها وبين جماهيرها الى كل أبعاده ونتائجه .

ولذلك ركزت الدراسات العلمية التى أجريت حتى الآن على تأكيد هذا الاستنتاج بشقيه ، محاولة الوصول الى الكيفية التى يمكن أن يتحقق بها داخل المؤسسات المعاصرة . (٨) ولئن كانت هذه الدراسات لم تربط هدفها بتطبيق الأيدلوجية الاجتماعية على هذه المؤسسات ، الا أنه يمكن الاستفادة من نتائجها ، لأن هدفها يتفق بدرجة مناسبة مع مضمون الأيدلوجية الاجتماعية ذاتها ، وهو ايجاد تكامل أفضل بين هذه المؤسسات وجماهير العاملين بها . وهذه النتائج يمكن اجمالها فى النقاط التالية داخل اطار ما يستهدفه الاقتناع المشترك فى هذه المرحلة :

١ – استعياب الأهداف المشتركة بين المؤسسة والعاملين وبلورتها فى أدوار محددة وواضحة ومتكاملة ومتوازنة ، على أن يكون

---

(8) Faules, D, & D, Alexander, Op, Cit. pp, 252 - 256,

كل دور واضحا أمام الفرد ، وواضحا فى علاقته بالأدوار الأخرى، وواضحا فى توزيع الأعباء بعدالة ، وعلى أن يكون وضوح هـذه الجوانب الثلاثة مناسبا لتوقعاته وامكاناته وقدراته .

٢ ـ أن يكون واضحا أمام كل فرد الأسباب التى من أجلهـا يلعب هو الدور المطلوب منه . وبالكيفية المحددة له وأهمية ذلك داخل اطار ما اقتنع به من مصالح مشتركة وبكيفية تحقيقها .

٣ ـ أن يعطى كل فرد الحق فى أن يعرض وجهة نظرة اذا أحس من الممارسة حاجته الى اجراء تعديل فى الكيفية التى يؤدى بها دوره، وأن يؤخذ بوجهة نظـرة اذا ثبت أنهـا صـحيحة ، أو يجرى اقناعه بخطئها اذا لم تكن على صواب .

٤ ـ تحويل الأهداف المشتركة وكيفية تحقيقها الى شعارات تتسم بالايجاز وبلاغة التعبير وقدرة التوجية . فهذا يزيد من القدرة على استعيابها ، خاصة اذا كان العاملون لا يتمتعون بدرجـة مرتفعة من الوعى والتعليم .

٥ ـ تجنب المبالغة فى اصدار الأوامر والتعليمات . فالعاملون قادرون على استعياب قدر كبير من المعلومات دفعة واحدة ، كما أنهـم قادرون على تطـوير عملهم وأداء واجبـاتهم بكفـاءة اذا تم استعيابها والاقتنـاع بهـا .

٦ ـ فتح قنوات الاتصال بهم بصـفة دائمة للتعرف على ما يحدث من تغيرات فى اتجاهاتهم وآرائهم وسلوكهم ومشـاعرهم ، حتى يمكن الالتقاء بهم دائما فى منتصف الطريق ، لأنه مهمـا كانت ايجابية النتـائج التى انتهى اليها الاقتناع بمصـالح مشتركة معينة أو بكيفية تحقيقها ، فانه تبقى الممارسة العملية بكل معاناتهـا ، لكى تؤثر على العاملين وتقنعهم بتعديـلات جديدة ، لهم الحق فى اجرائها كلما تطلب الأمر ذلك وبدون اضرار بالمصالح الخاصة بالمؤسسة ، ذلك لأن الأسـاس هو الاقتناع المشترك بكل مايجرى بينها وبين جماهيرها .

٧ – النقد مباح بين الطرفين ، على أن يكون نقدا بناء يبين الأسلوب الأفضل بدون تركيز على السلبيات • وعلى أن يوجه الى العمل ، وليس الى الأفراد ، سواء كان بين العاملين أو داخل المستويات التنظيمية المختلفة ، أو بين ادارة كل مستوى تنظيمي والعاملين داخله •

٨ – الاعتراف بما يحدث من تقدم نحو الأهداف المشتركة ، فان هذا يكون دافعا لمزيد من التقدم •

٩ – الاعتراف دائما بقدرة الجماعات التى ينتمى اليها الفرد على اتخاذ القرارات ، واعطاء قدر مناسب من الاهتمام لهذه الحقيقة الاجتماعية يزيد الثقة ويدعم الالتزام •

١٠ – دعم الاستقرار النفسي بين العاملين ، بالتركيز دائما على وضوح الأهداف والتوقعات والأدوار ، وبأن تكون العقوبات على التقصير أو الاهمال فى اطار انسانى وعادل ومفهوم من الفرد وجماعته ، وبأن تكون المكافآت على التفوق والامتياز سخية وعادلة وحالية ومباشرة ومفهومة أيضا من الفرد وجماعته•

وواضح هنا ، أن كل هذه الاعتبارات التى أجملناها فى هذه النقاط العامة ، تستهدف تحقيق التزام العاملين بما اقتنعوا به مع الادارة العليا كمصالح مشتركة وبكيفية تحقيقها • وكما قلنا ، فان التزام العاملين والنتائج الايجابية التي ينتهى اليها يمكن ان تكون مدخلا منطقيا وواقعيا هاما نحو التزام المؤسسة ، وان كانت المؤسسة ذاتها تتحمل مسئولية تامة فى تحقيق التزام العاملين •

ولا شك أن الالتزام المشترك من المؤسسة وجماهيرها والنتائج الايجابية التى ينتهى اليها ، يمكن تطويره فى مرحلة تالية ، ليكون مضمونا لحملات الاقتناع المشترك وصولا الى الهدف الاستراتيجى العام للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم ، وهو تحقيق حياة اجتماعية متوافقة ومتكيفة بين كل مؤسسة وجماهيرها سواء داخل بيئة العمل أو فى بيئتها الاجتماعية•

ولا شك أيضا أن تتتابع أهداف الاقتناع المشترك وتداخلها وتحقيقها بأساليب علمية منظمة تجعل تصور امكانية تحقيق هذا الهدف الاستراتيجى

العام واقعا مؤكدا وملموسا بالفعل ٠ ولقد تبين بوضوح ، كيف أن كل هدف مرحلى يمهد للهدف المرحلى الذى يليه ويسير معه ، لكى تتعاون جميعهـــا فى النهاية محققة هذا الهدف الاستراتيجى العام ٠

كما تبين بوضوح مسايرة كل الأهداف المرحلية لمراحل تطبيق الخطوات التنظيمية والاجتماعية بشكل متكامل ، منها تستمد مضمونها وقوة تأثيرها وفعاليتها ، وبها جميعها يتحقق الواقع الحى لكل مؤسسة والمعبر عن مضمون ايدلوجيتها الاجتماعية ، وبالكيفية التى تؤدى الى الوصـــول بهـــا الى كل أهدافها الانسانية فى اقامة حياة اجتماعية سليمة وآمنة ومتزنة بين كـــل المؤسسات المعاصرة وجماهيرها ٠

اهمية التخطيط لتحقيق الاقتناع المشترك :

لا نحسب أن التخطيط لتحقيق الاقتناع المشـــترك بين المؤســـسة وجماهيرها فى حاجة الى تأكيد أهميته ٠ لكن تحليل أهداف الاقتناع المشترك وسبل تحقيقها بالكيفية التى عرضناها قد توحى بالتســاؤل حــول مكانة التخطيط كاطار علمى ينتظم به مضمون الخطوة المهنية للعــلاقات العامة ، وان كان شمول التخطيط هنا ليستوعب كل خطوات العلاقات العامة كمنهج عملى منظم هو الذى دفعنا الى تحليل اهداف الاقتناع المشــترك وســـبل تحقيقها بهذه الكيفية كجزئية تحتاج الى تفصيل ٠

ولكى نوضح ما نقصده هنا تماما ، وجب أن نعرج قليلا الى مضمون التخطيط فى المفهوم المهنى الحالى للعلاقات العامة ٠ فرغم أهميتة البالغـــة والتى اكدها كل الباحثين فى مجال العلاقات العامة ، حتى انهم وضـــعوه كصفة مميزة فى تعاريف العلاقات العامة التى انتهوا اليها ، الا أنه بمضمونه ونتائجه يثير عددا من القضايا ذات الأهمية الحيوية والتى اسهمت فى رسم علامة الاستفهام الموضوعة الآن أمام مستقبل المفهوم المهنى الحالى للعلاقات العامة ٠ وهذه القضايا ذاتها هى التى تساعدنا هنا على توضيح ما نقصده دعاة قناء حول التخطيط للاقتناع المشترك ٠

ان التخطيط لتحقيق أهداف المفهوم المهنى للعلاقات العامة ، انطــلاقا من المبادىء التى يقوم عليها هذا المفهوم فى أحسن حالاتها وبدون الاشــارة الى اختلاط المبادىء غير السليمة معها والتى صاحبت تطورها واســـاءت

اليها ، هو الذى يشكل مضمون القضايا التى يثيرها ، بكل ما تعنية مـن سلبيات مؤثرة على مستقبل المفهوم الحالى للعلاقات العامة ذاته ٠

فالمفهوم المهنى للعلاقات العامة ينفصل بها عن واقع المؤسسة ٠ وهذا الانفصال يحرم التخطيط من ارضية صلبه تسير عليها خطواته وصولا الى أهدافه ٠ ومن هنا ثارت قضية تتصل بمسئولية المؤسسة عن نجاح التخطيط٠ وهناك من أشار الى هذه القضية واكد على أهميتها ٠ ففى دراسة قام بها دافيد فن D. Finn ونايل فوجيتا N. Fujeta أشـــارا معـا الى أنه من الأخطاء الشائعة أن التخطيط الجيد يستطيع أن يخلق شـــخصية جديدة للمؤسسة ٠ (٩) بمعنى أنه مهما كان التخطيط جيدا ، فانه لا يستطيع ان يحقق أهداف المفهوم المهنى للعلاقات العامة طالما ظل منفصلا عن واقـــع المؤســـسة ٠

والقضية الثانية تعطى للقضية الأولى كل ابعادها ، ذلك لأن انطلاق المفهوم المهنى للعلاقات العامة من زاوية المصالح الخاصة للمؤسسة ، يعنى أن مهمته الدفاع عن صورة المؤسسة أمام جماهيرها واقناعها بأوضاع قـد لا تكون قائمة فى الواقع ٠ ثم انه يعنى أنه ينساب من أعـلا الى أســفل فى مواجهة جماهير المؤسسة ٠ وكل هذه المعانى تشير الى أن التخطيط من هذه الزاوية يستهدف تحيقق فهم الجماهير للمؤسسة كخطوة أولى نحو أقناعها بأن تكون رأيا عاما مؤيدا لها ٠ ولكن التساؤل هنا انطلاقا من الأسس العلمية للاقناع هو : الى أى مدى يمكن أن تستمر النتائج التى ينتهى اليها اقنـــاع الجماهير بهذه الكيفية ؟ ! وهذا التساؤل هو الذى يشكل مضمون القضية الثانيـــة ٠

ثم ان التخطيط فى المفهوم المهنى للعلاقات العامة ، وعلى ضوء القضيتين السابقتين ، يجعل كل الخطوات التى يقوم عليهـا التخطيط تتوارى وراء هـدف متواضـع ٠ انها بصـــفة عامة تســـتهدف « اقامة نظام ناجـح للاتصال » (١٠) بين المؤسسة وجماهيرها ٠ وهذه الحقيقة هى كل ما تبقى

---

(9) Finn, D. & N, Fujeta, 8 Myths About Design In Public Relations' Management Review, Vol, 53, No3, March 1964, p'66

(10) Musgrave p, Eleven Steps For Planning & Evaluating your Public relations Campaigns. Managemedt Review August 1976 p42

من مضمون التخطيط داخل اطار المفهوم المهنى للعلاقات العامة ، وهى تفسر جانبا كبيرا من ضعف النتائج التى تصل اليها العلاقات العامة الآن .

ان هذه القضايا الثلاث تعنى فى مجموعها ان الممارسين للمفهوم المهنى للعلاقات العامة يخططون لوظيفة من وظائف الادارة ، هى وظيفة العلاقات العامة . فقد انزوت العلاقات العامة بمفهومها المهنى الى هذا الحجم المحدود والذى انتهى بها الى مكانة ثانوية والى قيمة كمالية ، رغم أن كل الظروف الاجتماعية التى دعت اليها تعطيها مكانة اكبر وقيمة اعظم وأخطر !!

والعلاقات العامة بمفهومها الذى ينبغى ان تكون عليه ، كمنهج عملى منظم لأيدلوجية اجتماعية معاصرة ، ليست وظيفة من وظائف الادارة ، انها اطار تتشكل داخله كل أنشطة الادارة بالكيفية التى تعبر عن هذه الأيدلوجية الاجتماعية المعاصرة . انها خطوات عملية منظمة وشاملة وقادرة على ان تخلق واقعا حيا معبرا عن هذه الأيدلوجية الاجتماعية . انها خطوات عملية تتداخل وتتكامل لتصنع حياة اجتماعية أفضل لكل المؤسسات المعاصرة وجماهيرها. انها بهذا المفهوم الشامل تمزق كل التصورات الضيقة التى حبست داخلها ، لتنطلق الى تصورات أوسع وأرحب تتسع لرسالتها كضرورة اجتماعية فى المجتمع المعاصر .

ومن هنا يكون التخطيط فى العلاقات العامة كمنهج عملى منظم مفهوما واسعا وشاملا . انه يتسع لكل الخطوات التنظيمية والاجتماعية والمهنية التى يعنيها هذا المنهج العملى ويشملها . ان التخطيط بهذا المفهوم الواسع الشامل لا يعنى حملة اقناع ، ولكنه يستهدف أقامة حياة اجتماعية متوافقة ومتكيفة بين كل مؤسسة وجماهيرها . انه ينظم العلاقة بينهما كطرفين متقابلين ويبلورها بكيفية ايجابية وفعالة .

ولئن كانت النظرة الجزئية الى خطوة من الخطوات المتكاملة لهذا المنهج العملى يفرضها التخصص أحيانا ، فان النظرة الشاملة التى ينبغى أن تكون اطارا عاما تتحرك داخله كل الجزئيات ، هى المطلوبة دائما . ان هذه الحقيقة تعترف بالطبيعة الخاصة لكل خطوة من خطوات المنهج ، ولكن كجزء لا يتجزأ من كيان متكامل له مضمون موحد وهدف موحد .

وهذه الحقيقة هى التى تجعل من الصعب تناول التخطيط للاقتناع المشترك تناولا مفصلا ، وان كانت لا تمنع من اجمال بعض الخطوط العامة التى ينبغى مراعاتها ، والتى تستمد أساسا من طبيعته الخاصة كخطوة مهنية متداخلة ومتكاملة مع الخطوتين الأخريين للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم • وهذه الخطوط العامة يمكن تحديدها فيما يلى :

أولا : تحديد الأهداف تحديدا مبدئيا على ضوء المضمون العلمى للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم لتطبيق الايدلوجية الاجتماعية لمؤسسة معينة فى بيئة اجتماعية معينة وفى مجتمع معين • ولتكن هذه الأهداف رئيسية ومتتابعة ومتداخلة ومتكاملة ومؤدية الى هدف استراتيجى عام بتحققه تتحقق الحياة الاجتماعية المشتركة الافضل بين المؤسسة وجماهيرها •

ثانيا : تحليل الارضية المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها من الناحية العلمية ، ووضع تصور واقعى مقبول لكل عناصرها وقيمها وتقاليدها داخل بيئة اجتماعية معينة وفى مجتمع معين • واذا كان التصور المجرد قد يكون مقبولا كلما كان الفرد أرفع علما ووعيا ، فان التصور العملى يكون أكثر قبولا كما كان الفرد أقل علما ووعيا •

ثالثا : تحليل الاطار الموقفى الذى يجمع بين المؤسسة وجماهيرها فى كل مرحلة من المراحل الرئيسية التى يمر بها التطبيق العملى لخطوات العلاقات العامة كمنهج عملى منظم • وليكن واضحا أن الاطار الموقفى له أبعاد متعددة ، فلتكن كل هذه الأبعاد محددة بعناية مع تحديد اتصالها ومغزاها وتأثيرها على كل من المؤسسة وجماهيرها •

رابعا : وضع خطوات عملية مرحلية لتطبيق الأيدلوجية الاجتماعية على المؤسسة ، على ضوء ظروف بيئتها الاجتماعية بصفة خاصة وظروف مجتمعها كله بصفة عامة الى جانب طبيعتها الخاصة وأوضاعها وطبيعة جماهيرها وأوضاعها • ويراعى هنا أن تكون هذه الخطوات واضحة ومتتابعة ومتداخلة ومتكاملة ومشكلة لتصور عام له معالم محددة ومميزة •

خامسا : وضع تحديد اكثر تفصيلا للأهداف الرئيسية والفرعية ، على ضوء النتائج التى انتهى اليها تحليل الارضية المشتركة والاطار الموقفى والخطوات العملية المرحلية للتطبيق • بحيث تكون هذه الأهداف متناسقة

مع خطوات التطبيق ومدعمة لها ، وبحيث يكون لكل هدف نقطة يبدأ منها ونقطة ينتهى اليها ، وبحيث يصبح لكل هدف أيضا مضمونه الواضح المحدد تحديدا علميا دقيقا ٠

سادسا : تحديد الأساليب الأكثر مناسبة لتحقيق كل هدف رئيسى أو فرعى ، على ضوء النتائج التى استخلصت من تحليل الأرضية المشتركة والاطار الوقفى وطبيعة الأفراد فى الادارة العليا والجماهير المواجهة لهـا ٠ وليكن واضحا نوعية المشكلات المتوقعة ونوعية المقاومة ودرجات الصراع والعوامل المساعدة ، وما شابه ذلك ، بحيث تكون الأساليب اكثر واقعيـة واكثر قدرة على التأثير ٠

سابعا : تنظيم الأساليب المناسبة ، بحيث يراعى تصاعد تاثيرها الداخلى وتصاعد تأثيرها الخارجى ٠ ويقصد بتصاعد التأثير الداخلى مـا يتصـل بكل اسـلوب على حدة ، حيث تنظم عناصر التاثير فيه بدرجات متصاعدة ٠ ويقصد بتصاعد التأثير الخارجى ما يتصل بالأساليب المناسبة المختارة فى مواجهة خطوة معينة او هدف معين ، فهذه ينبغى أن ترتب أيضا بطريقة تصاعدية ٠ فكلما تقدمت حملة الاقتناع المشترك كلما اقتربت مـن نقطة الذروة ، وهذه تحتاج الى حشد أكبر لعناصر التاثير الداخلى والخارجى ٠

ثامنا : تنظيم الرسائل بطريقة علمية ، وبالاسـتفادة من كل نتائج الخطوط العامة السابقة ينبغى مراعاة ما يأتى بصفة عامة : (١١)

١ ـ صياغة الرسائل فى اطار عاطفى ٠ وهذه النقطة لا تعنى الاعتماد على العاطفة وحدها ، ولكنها تعنى أن يكون المضمون منطقيـا والاطار الذى يصـاغ داخله عاطفيـا ٠ فلقد ثبت أن النـاس لا يتغيرون عن اقتناع بالعقـل وحده ، فهذا يحدث أحيانا ، ولكنهم يتغيرون بالعاطفة أيضا ، وهذا يحدث غالبا ٠

٢ ـ وضع دوافع الطرفين فى الحسبان دائما ، ان كلا منهما لم يهتم بالدخول فى عمليات اتصال الا لكى يقنع كل منهما الآخر باكبر قدر

---

(11) Leavitt, H. Managerial Psychology. Chicago : The university of Chicago 3rd edition, 1972. pp. 127 - 135.

من مصالحه • فليكن التوازن دائما بين دوافع الطرفين سمة مميزة لكـل رســالة •

٣ – مراعاة القوى المؤثرة على كل من الادارة العليـا وجماهيرها ، فمهما كانت قوة الرسالة فانها لا تشــكل الاجزاء من مجموعة مؤثرات يخضع لها الطرفان ، ووضع هذه المؤثرات فى الحسبان يعطى للرسالة قوة تاثير اكبر •

٤ – وضع معاناة الادارة العليا وجماهيرها خلال عمليات الاتصال بينهما فى الحسبان ، ومحاولة مساعدة كل منهما على عبور هذه المعاناة وتخطيها بامان واتزان ، فالاقتناع المشترك هـو الذى يتم التخطيط له ، وليس فرض الاقناع على طرف منهما •

٥ – أن يوضـع فى الاعتبـار الأســباب التى تجعل الادارة العليا أو جماهيرها تتمسك بموقف معين فى مواجهة مسالة معينة • فهذه النقطة تمثل حساسية بالغة ويتطلب مما لجتها حرصـا بالغـا •

٦ – أن يتوفر اكبر قدر من المعلومات المناسـبة بكل ابعادها ، وان تتوفر أيضا الحجج القوية المقنعة لكل طرف فى مـوقف معين وفى مواجهة مسالة معينة •

تاسعا : اختيار الوسائل المناسبة لكل رسـالة ولكل اسـلوب ولكل موقف • فهذا يعنى فتح قنوات اتصال بالكيفية الملائمـة وبالقدر الكافى • وليكن واضحا أن الاعتماد الأساسى لحملات الاقتناع المشترك سوف يكون على وســائل الاتصــال الشــخصى ، وان كان هذا لا ينفى الاعتمـاد على أنواع الاتصال الأخرى كلما تطلب الأمر ذلك •

عاشرا : الحرص على أن تكون ردود الفعل من الطرفين ، هى الموجـه الى قياس درجات التفاعل والتاثير المتبادل وهى المؤشر الى نوعية النتائج التى تتحقق أولا بأول • وبالتالى ، فان التقييم المرحلى والتقييم النهائى ، لهما صفة عملية • بمعنى أن حجم النتائج ونوعيتها والتى تتحقق لصـالح الطرفين معا وبرضائهما التام عن هذه النتـائج ، هو الحكم على ما تحقق من اهداف استراتيجية عامة •

تلك كانت أهم الخطوط العامة التى ينبغى مراعاتها عند التخطيط لحملات الاقتناع المشترك ، وهى خطوط لها مغزاها فى مواجهة كل خطوة على حدة ، ولها مغزاها أيضا فى مواجهة جميع الخطوات التى يتم بها تطبيق المنهج العملى المنظم للعلاقات العامة بصفة عامة • وقد صيغت بالكيفية التى تعطى هذا المغزى وذاك ، فيمكن أن تعتبر خطوات عامة للتخطيط لحملة اقتناع واحدة فى مواجهة موقف معين ، ويمكن أن تعتبر أيضا خطوات عامة للتخطيط لمجموعة حملات تستهدف الاقتناع المشترك فى مواجهة عدة مواقف تغطى خطوة أو خطوات معينة •

غير أنه ينبغى أن يكون واضحا تماما أن التخطيط هنا له سماته العلمية ، وليس تخطيطا عشوائيا • ومن السمات العلمية الأساسية التى لابد من مراعاتها البعد عن المبالغة واستخدام الصياغات الانشائية ، لأنها تضر بالتخطيط ضررا بالغا لا يمكن تعويضه • ان الدقة التامة فى تحديد كل خطوة والتعبير عنها ضرورة حيوية بالغة الأهمية • وليكن واضحا أن هناك فرقا شاسعا بين ما يقصد بالمرونة وما يقصد بالمبالغة أو التهويل • والمرونة لا تتعارض مع الدقة التامة ، ولكنها تنأى بعيدا جدا عن المبالغة أو التهويل •

وينبغى أن يكون واضحا تماما أيضا ، أن الخطوط العامة للتخطيط من أجل الاقتناع المشترك ، وان كانت تشكل الملامح الأساسية لخطوة لها تخصصها ، فانه ينبغى ألاتفهم الا داخل هذا الاطار المحدود ، لأن التخصص هنا جزئية لا تصل الى أبعادها الحقيقية الا اذا تكاملت مع الجزئيات الأخرى فى كل متكامل • وهذا يعنى ضرورة التكامل بين جميع خطوات المنهج العملى المنظم للعلاقات العامة داخل اطار شامل لتخطيط عام ، يعطى لهذا المنهج صفاته الأساسية من دقة وتنظيم ومرونة وموضوعية • فهو ، وان كان منهجا عمليا ، الا ان سداه ولحمته كل النتائج العلمية التى انتهت اليها العلوم الاجتماعية والانسانية ، والتى تصل اليها فى المستقبل •

وبهذه الحقيقة ، تنتقل العلاقات العامة الى مرحلة جديدة ، مرحلة تصبح فيها منهجا عمليا منظما لأيدلوجية اجتماعية معاصرة تحقق للمؤسسات وجماهيرها تفاعلا ايجابيا داخل اطار حياة اجتماعية مشتركة أفضل ، يتوفر بها لكل منهما انتماء طبيعيا وعضويا مشبعا ومثمرا • وهى مرحلة ترتقى بها العلاقات العامة الى مكانتها الطبيعية ، كضرورة اجتماعية فى كل مجتمع معاصر ، وتستعيد معها أصالتها وفعاليتها •

الخاتمة

نتائج البحث والقضايا التي تثيرها

اتجه هذا البحث الى تحقيق هدف اساسى ، يدور حول الاجابة على تساؤل هام عن الكيفية التى يمكن بها للعلاقات العامة أن تلعب دورا فى المؤسسات المعاصرة ، يجعل منها ضرورة اجتماعية لكل مؤسسة منها ؟ وكان لهذا التساؤل مبرراته على ضوء السلبيات التى انتهى اليها واقعها ، والتى دفعت الكثيرين الى محاولات علمية مماثلة ، وان كانت قد اختلفت بهم السبل وتشعبت الطرق ، وهذا من ناحية • كما كان لهذا التساؤل مبرراته على ضوء النتائج المحدودة التى انتهت اليها ابحاثنا السابقة ، من ناحية ثانية •

ولقد قامت الاجابة على هذا التساؤل الهام ، على أربعة فروض أساسية مستمدة من النظرة التجريدية الى حقيقة المؤسسات المعاصرة • فقد تبين أن هذه المؤسسات ليست الا علاقات بشرية متقابلة ، يحكمها فكر وسلوك ، ويوجه الفكر السلوك ، لتتكون فى النهاية علاقات ايجابية أو سلبية ، بحسب نوعية هذه العناصر وكيفية تفاعلها •

وبناء على هذه الفروض الأساسية ، انقسم منهج البحث ، للاجابة على هذا التساؤل الهام ، الى قسمين رئيسيين • اتجه أولهما الى اثبات أن العلاقات العامة ضرورة اجتماعية بالفعل • واستطاع أن يؤكد هذه الحقيقة بتأكيده على ثلاثة أسس اجتماعية وفكرية تقوم عليها • فالمؤسسات المعاصرة تعيش قضية انسانية فى مواجهة جماهيرها الداخلية والخارجية • وهذه القضية بوحدة مضمونها ، كتعبير عن العلاقة السلبية بين كل مؤسسة منها وجماهيرها ، تفرض على هذه المؤسسات أيدلوجية اجتماعية لمواجهتها • لكن هذه الأيدلوجية الاجتماعية تقف عاجزة عن المواجهة اذا لم تجد المنهج العملى المنظم لتطبيقها ، فكانت العلاقات العامة بمفهومها الاجتماعى الشامل هى ذلك المنهج العملى المنظم •

وهذه الأسس الاجتماعية والفكرية تعطى المنهج العملى المنظم للعلاقات العامة كل ابعاده ، كضرورة اجتماعية للمؤسسات المعاصرة • فالعلاقات العامة لها صلتها العضوية بكل ما يجرى فى المجتمع الانسانى من تغيرات اجتماعية شبيهة بتلك التغيرات الاجتماعية التى دعت اليها خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر • والعلاقات العامة هى الجانب التطبيقى لايدلوجيات المؤسسات المعاصرة • ولقد جاء المفهوم المهنى الحالى

لها انعكاسا لهذا المعنى فى ظل الايدلوجيات التقليدية القائمة حاليا • وجاء مفهومها الاجتماعى الشامل ، كمنهج عملى منظم ، تعبيرا دقيقا وأمينا عن الالتحام المتفاعل والايجابى بينها وبين الايدلوجية الاجتماعية التى ينبغى أن تتجه اليها هذه المؤسسات •

والعلاقات العامة ، كمنهج عملى منظم لهذه الايدلوجية الاجتماعية ، لا تلتصق بواقع هذه المؤسسات فقط وانما تشكله داخل اطار معبر عن مضمون هذه الايدلوجية • ولقد أثبت المفهوم المهنى الحالى للعلاقات العامة الحاجة الماسة الى هذه الحقيقة ، وأثبتها مفهومها الاجتماعى الشامل بطريقة ايجابية • ولذلك انقسم المنهج العملى المنظم للعلاقات العامة ، كتعبير عن هذه الحقيقة ، الى ثلاث خطوات أساسية تنظيمية واجتماعية ومهنية ، وتعاونت جميعها وتكاملت لتعطى واقع هذه المؤسسات قدرته على التعبير عن مضمون هذه الايدلوجية فكرا وسلوكا •

وكان لزاما أن يتجه القسم الثانى من هذا البحث الى تحليل كل خطوة من هذه الخطوات الثلاث ، حتى ينتقل المنهج العملى المنظم من المضمون النظرى الى الواقع التطبيقى • ولئن كانت الطبائع الخاصة للمؤسسات المعاصرة بتنوعها وتعددها ، حالت دون وضع تحليل مفصل لكل خطوة من هذه الخطوات الثلاث ، الا أن السمات العامة والمشتركة بين هذه المؤسسات جعلت من الممكن هنا وضع خطوط عامة تحدد القواعد الأساسية لكل خطوة وكيفية وتطبيقها •

وهذا لا يضير هذا المنهج العملى المنظم للعلاقات العامة ولا يقلل من أهميته • ذلك لأن العلاقات العامة من الناحية الأكاديمية تقوم بالفعل على خطوط عامة أو قواعد عامة ، ولكنها تنتقل الى التفصيل فى مواجهة التطبيق على مؤسسة معينة داخل مجال معين وبيئة معينة • انها أشبه بالعلوم الهندسية ، فهى تقوم من الناحية العلمية على قواعد ونظريات تشكل خطوطا عامة ، ولكنها عند التطبيق تتحول الى تفاصيل فنية لتتلاءم مع المجال الذى تطبق فيه ، ولكنها لا تخرج على هذه الخطوط العامة •

وقد استهدفت الخطوة الأولى ، وهى ذات طبيعة تنظيمية ، اعداد مناخ تنظيمى مناسب لمضمون الايدلوجية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ،

والذى يعترف بتوازن العلاقة بين كل مؤسسة منها وجماهيرها . فقد تبين أن أسس المناخ التنظيمى القائم تنطلق جميعها من زاوية المصالح الخاصة للمؤسسة ، وكان لابد من اعادة صياغة مضمون هذه الأسس لينطلق من زاوية المصالح المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها ، بعد أن يتضح ما يعنيه محور التوازن فى علاقة كل منهما بالآخر والقائم على التفاعل الشخصى بينهمـــا كطرفين متقابلين . ولقد أمكن ، من هذه الزاوية ، اقامة بناء تنظيمى متحرك ومعبر عن العلاقة المتوازنة بين المؤسسة وجماهيرها ، وبدون اخلال بالأصول العلمية الادارية والاجتماعية .

وجاءت الخطوة الثانية ، وهى ذات طبيعة اجتماعية ، لتعطى لهـذا البناء التنظيمى المتحرك روحه ودمه المتجدد . فالمؤسسات لا تقام ككيانات منظمة بنير هدف ، ولكنها كيانات منظمة ومتحركة نحو هدف معين ، وكل أنشطتها تتجه لتحقيق هذا الهدف أو ذاك ، ومن مجموع أنشطتها وأهدافها تكتسب كل منها طبيعتها الخاصة ودورها المميز فى المجتمع الذى تنتسـب اليه . وقد تبين أن تركيز هذه المؤسسات على أهدافها الخاصـة اكسـب انشـــطتها مضمونا مهنيا بحتا وكان من الطبيعى أن تتجه هذه الخطوة الثانية الى تحديد المضمون الاجتماعى لهذه الانشطة عن طريق التأكيد على الأهداف المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها كمدخل مؤثر وموجه .

لقد أكد التراث الطويل للعلاقة السلبية بين المؤسسة وجماهيرها على أن التوافق بينهما ، كطرفين متقابلين ، مستحيل وأن التكامل بينهما ضرب من الخيال . ومن ثم ، كان على هذه الزاوية التى انطلقت منها هذه الخطوة أن تعيد العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها الى أصولها الطبيعية والواقعية ، بحيث يبدو التوافق بينهما طبيعيا والتكامل واقعيـا ، ولتكون الأهـداف المشتركة بعد ذلك تعبيرا عن حتمية تلاقيهما على أرضية مشتركة تجمـع بين مصالحهما المشتركة ، ولكى يأخذ مضمون الأنشـــطة التى تقوم بهـا المؤسسة بعد ذلك صـفته الاجتماعية المعبرة عن توازن العـلاقة التأثيرية المتبادلة بين المؤســـسة وجماهيرها .

غير أن هاتين الخطوتين ، بأهدافهما التنظيمية والاجتماعية ، وقد استطاعتا أن تقيما واقعا حيا معبرا عن مضمون الايدلوجية الاجتماعية للمؤســسات

المعاصرة ، لايمكن ان تحققا كل أبعادهما دون أن يكون هذا الواقع الحى المعبر ناتجا عن اقتناع مشترك بين المؤسسة وجماهيرها . فهذا الاقتناع المشترك يحول هذا الواقع الحى المعبر الى حياة اجتماعية مشتركة متكاملة ومتطورة دئما نحو الأفضل . ومن هنا جاء مضمون الخطوة الثالثة لكى يحقق هذا الهدف بكل اهميته وحيويته .

وبذلك ، تتكامل الخطوات الثلاث للعلاقات العامة كمنهج عملى منظم ، لكى تعطى المؤسسات المعاصرة قدرتها على تشكيل كيانها وواقعها ، بالكيفية التى تعبر تعبيرا أمينا ودقيقا عن مضمون أيدلوجيتها الاجتماعية فكرا وسلوكا ، ولتكون بهذا المنهج العملى المنظم قادرة على مواجهة ما تمثله قضية جانبها الانسانى من سلبيات مواجهة شاملة وحاسمة ، وبالكيفية التى تتلاءم مع وحدة هذه القضية ومضمونها ، سواء داخل بيئة العمل أو داخل البيئة الاجتماعية .

وبذلك أيضا ، تتكامل الخطوات الثلاث لهذا المنهج العملى المنظم ، لكى تعطى العلاقات العامة مفهومها الاجتماعى الشامل ، الذى ترتفع به الى مكانتها الحقيقية كضرورة اجتماعية لكل مؤسسة معاصرة ، فتكتسب بهذه المكانة وضوح الرؤية العلمية والتطبيقية وثبات الخطى وشموخ الهدف ، ولتكتسب بهذه المكانة أيضا صلتها العضوية الهامة والحيوية بواقع كل مجتمع معاصر .

ان العلاقات العامة ، بهذا المفهوم وبهذه المكانة ، ليست علما مستقلا . انها اطار علمى متكامل لخطوات عملية تمتد الى كل ما ينتظم العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها ، ليعيد صياغته بالكيفية التى تعيد اليها توازنها ، لتصبح فى وضع افضل يتحقق به للطرفين معا التفاعل الايجابى المثمر . ولذلك ، فهى تستفيد من كل نتائج العلوم الاجتماعية والانسانية ، والتى يعالج موضوع كل منها جانبا من جوانب هذه العلاقة التاثيرية المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها . ان هذا الاطار العلمى يعدل فى هذه النتائج العلمية ويضيف اليها وينسق بينها بالكيفية التى تعطيها شمول النظرة وتكامل التطبيق فى مواجهة هذه العلاقة بكل أبعادها .

والعلاقات العامة ، بهذا المفهوم وبهذه المكانة ، ليست وظيفة ادارية متقوقعة لخدمة مصالح المؤسسة وحدها . انها نشاط تنظيمى واجتماعى

مقنع يشمل المؤسسة وجماهيرها ويتحرك في مواجهتهما معا ، كطرفين متقابلين • انها بهذا المضمون تقيم حياة اجتماعية مشتركة افضل لهما معا ولصالحهما معا • ومن ثم ، فهي ليست الاخطوات عملية شاملة ومنظمة وهادفة ، تنتظم المؤسسة كلها ككيان بشرى متوافق توافقا طبيعيا ومتكامل تكاملا واقعيا • وهي بهذا المضمون ترتفع فوق كل نشاط ولا تختلط به ، وتمس كل نشاط ولا تتداخل معه • انها تضع كل نشاط داخل اطار اجتماعي انساني مقنع لكل من المؤسسة وجماهيرها في وقت واحد •

والعلاقات العامة ، بهذا المفهوم وبهذه المكانة ، ليست تنظيما اداريا متميزا • انها تنساب داخل كل المستويات التنظيمية للمؤسسة وجماهيرها كاتجاه عام • وهي تتآلف وتتكامل مع كل هذه المستويات كاتجاه متخصص • والتوافق بين الاتجاهين أساسي وطبيعي ، فكلاهما يكمل الآخر ويكتمل به ، وكل منهما يتداخل مع الآخر ويتفاعل معه • انها بهذا المضمون توفر للمؤسسة وجماهيرها مناخا تنظيميا انسانيا متوازنا •

والعلاقات العامة ، بهذا المفهوم وبهذه المكانة ، ليست نشاطا مخططا متميزا • انها تعترف بشمول التخطيط في مواجهة كل الأنشطة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة وجماهيرها ككل متكامل • وتعترف ايضا بجزئية التخطيط انطلاقا من اعترافها بأهمية التخصص وضرورته • والاعتراف في الحالتين يعني أن كلا منهما يكمل الآخر ويتكامل معه • وهي بهذا المضمون نشاط مخطط وشامل لكل ما تتطلبه الحياة الاجتماعية المشتركة الأفضل بين المؤسسة وجماهيرها والمنفعة لهما معا •

والمنهج العملي المنظم للعلاقات العامة ، بكل هذه المعاني التي انتهت اليها نتائج هذا البحث ، يعطي اضافات اكاديمية وتطبيقية كثيرة ومتعددة • وهذه الاضافات تبدو جلية وواضحة على ضوء ما يعانيه المفهوم المهني الحالي للعلاقات العامة من سلبيات وتحديات ، والتي لا تزال منتشرة في كل مجال من مجالات التطبيق وعلى اتساع المجتمع الانساني المعاصر كله ، انتشار أذرع اخطبوط قوى مخيف • ولنضرب مثالين توضيحيين ليعطيا لهذه الحقيقة كل أبعادها •

ففى دراسة قام بها سام بلاك Black حدد ما يقصد بالعلاقات العامة فى خمس عشرة نقطة . وتحليل هذه النقاط جميعها يعطى تصـــورا لنوعية السلبيات التى يعانى منها واقع المفهوم المهنى الحالى للعـــلاقات العامة من ناحية ، ويعطى تصورا لأهمية الاضافات الأكاديمية والتطبيقية التى وفرها المفهوم الاجتماعى الشـــامل لها كمنهج عملى منظم من ناحية ثانية . وهذه النقاط هى : (1)

١ ـ اعطاء المشورة للادارة العليـا والقـــائمة على فهم الســـلوك الانسانى .

٢ ـ تحليل الاتجاهات المستقبلة والتنبؤ بنتائجها .

٣ ـ القيام بابحاث عن الراى العام واتجاهاته وتوقعاته ، ونصح الادارة العليا بالسلوك الواجب .

٤ ـ اقامة اتصال ذى طريق مزدوج مبنى على الحقـائق والمعلومات الكاملة .

٥ ـ منع الصراع وسوء الفهم .

٦ ـ تنمية الاحترام المتبادل والمسئولية الاجتماعية .

٧ ـ التنسيق بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة .

٨ ـ تنمية حسن النية مع العاملين والموردين والمستهلكين .

٩ ـ تحسين العلاقات الصناعية .

١٠ ـ جذب عمال افضل وتقليل التقلبات العمالية .

١١ ـ تطوير المنتجات او الخدمات .

---

(1) Black,S What is Public Relations. International Public Relations Association Review, Vol.4, No 2, September 1980, p,23

١٢ ـ زيادة الأرباح ٠

١٣ ـ التخطيط لشخصية الشركة ٠

١٤ ـ تشجيع الاهتمام بالمسائل الدولية ٠

١٥ ـ تنمية الفهم للديموقراطية ٠

ومن استعراض هذه النقاط التى أراد بها سام بلاك S. Black أن يضع تعريفا اجرائيا للمفهوم المهنى الحالى للعلاقات العامة ، يتبين عددا من السلبيات المؤثرة على واقع العلاقات العامة ٠ فهذا المفهوم يفتقد وضوح الرؤية وشمول التطبيق ٠ فهو يجمع بين الوظيفة والهدف ، وبين الوسيلة والغاية ، ويحاول أن يجمع بين تطبيق العلاقات العامة فى الشركات الانتاجية والتجارية وتطبيقها فى الأجهزة الحكومية عن طريق الجمع وليس التوحيد ، والجمع يعنى أن العلاقات العامة ليس لها بهذا المفهوم اطار عام واحد ينسق بين أسسها وقواعدها وأهدافها ، وهذه سلبية لها خطورتها من الناحية العلميـة ٠

وهذا المفهوم المهنى يعتبر العلاقات العامة وظيفة ادارية تختص بالتعامل مع الجماهير لصلحة المؤسسة ، ولا يوفر لها الاسلطة استشارية ضعيفة ويفتقد وضوح المضمون ، ويدخل فى اختصاصاتها وظائف أبعد ما تكون عنها ، ويميل الى الانشـاء باكثر مما يميل الى دقة التعبير التى تعطى تصورا عمليا لكيفية التطبيق ٠

ولا شك أن كل هذه سلبيات حقيقية واقعية يقصر دونهـا المفهوم المهنى الحالى للعلاقات العامة ، ويقف عاجزا أمام تخطيها ٠ بينما يأتى المفهوم الاجتماعى الشامل ، بكل المعانى التى انتهت اليها نتائج هذا البحث ، لكى يعبر بالعلاقات العامة كل هذه السلبيات ، ويوفر لها مضمونا شاملا وواضحا ومحددا ومميزا وقاطعا ٠ ونظرة الى الاضافات الاكاديمية والتطبيقية التى تمثلها نتائج هذا البحث تؤكد هذه الحقيقة وتدعمها ٠

أما فيما يتعلق بالتحديات المستقبلة أمام المفهوم المهنى الحالى للعلاقات العامة ، فقد أشـارت آن مايدن Anne Meiden فى دراسة لها الى أمثلة

منها ٠ (٢) ولكنها لم توضح الكيفية التى يمكن بها لهذا المفهوم المهنى الحالى أن يواجهها ، لأنها تمثل تحديا لمبادئه وقدراته ، بل انها تمثل خروجا عليها ٠

ومن هذه التحديات ، الاتجاه نحو التقوقع داخل الجماعة ، ويدل عليه النمو المتزايد فى استخدام وسائل الاتصال المحدودة الانتشار فى مواجهة ما شاهدته وسائل الاتصال الجماهيرية من انتشار غير محدود ٠ وهذا الاتجاه من شأنه أن يؤدى الى تقسيم المجتمع المعاصر الى مجتمعات او جماعات صغيرة ومتقوقعة ومتعصبة ٠ وهناك اتجاه آخر نحو تزايد العلاقات الاجتماعية وتعقدها ٠ وكلا الاتجاهين يمثل تحديا امام المفهوم المهنى الحالي للعلاقات العامة ، خاصة وأنه يعتمد على وسائل اتصال تعرض ولا توجه او كما قالت Watch at a distance not to act a distance

ومن هذه التحديات أيضا ، تلك الأحداث التى وقعت خلال السنوات الأخيرة والتى أدت الى انتشار قيم سلبية كالانانية والذاتية بدلا من قيم أخرى ايجابية كالغيرية والتضحية من أجل الآخرين ٠ ولئن كان هذا النوع من التحديات يضع علامة استفهام امام ما يمكن للعلاقات العامة أن تعمله فى مواجهتها ، فليس خافيا أنها بمفهومها المهنى الحالى لعبت دورا أساسيا فى بروزها !!

ولسنا بحاجة الى التاكيد على أن هذه التحديات التى وصفتها آن مايدن Anne Meiden بأنها تحديات مستقبلة ، ليست كذلك فى الحقيقة ، فهى ظواهر لتغيرات اجتماعية تهز المجتمع المعاصر كله ، واعتبرناها من الأسس الاجتماعية التى يقوم عليها الدور الايجابى للعلاقات العامة بمفهومها الاجتماعى الشامل فى المؤسسات المعاصرة ٠

وبذلك ، يمكن القول أن نتائج هذا البحث استطاعت أن تعبر بالعلاقات العامة الى مرحلة أخرى تتخلص فيها من سلبيات واقعها وتواجه بها تحديات مستقبلها ٠ واذا عرفنا أن العلاقات العامة ، بمفهومها الاجتماعى الشامل

---

(2) Meiden, A, The The Land of Tomorrow International Public Relations Association Review, Vol, 4, No, 2, September 1980, p, 4,

ليست تطويرا لمفهوم قائم وعاجز ، وانما هي عودة الى بدء بمعنى انهـا بهذا المفهوم تعود الى اصول حرمت منها وجذور قطعت عنها ، فهو تصحيح لوضع غير طبيعي ، وهو يعود بها الى ما كان ينبغي ان تكون عليه نشـوء وتطورا ، لأمكن التسليم باصالة هذا الاتجاه وأهميته وضرورته .

ومع ذلك ، فان هذا المفهوم الاجتماعي الشامل للعلاقات العامة كمنهج عملي منظم ، يثير باضافاته الأكاديمية والتطبيقية عددا من القضايا الهامة. فعلى الرغم من أن العلاقات العامة بهذا المفهوم تعود الى أصولها لتتصـــل ما انقطع ولتحتل مكانتها كضرورة اجتماعية ، الا أن هذه الحقيقة تضـــع تساؤلات عامة أمام كل ما يسمى بالتراث العلمي الذي انتهى اليه الباحثون خلال قرن من الزمان قطعته العلاقات العامة بمفهومها المهني الحالي .

فاذا كانت العلاقات العامة بدأت من زاوية مهنية بحته ، وهي زاوية خاطئة أو على الأقل لم تكن باتساع الحاجة الاجتماعية التي دعت اليهـا ، وانتهت بعد تطورات استغرقت سـنين طويلة الى مبادىء واسـس وقيم ومفاهيم واساليب ، فهل مطلوب من العلاقات العامة بمفهومها الاجتماعي الشامل ان تقلب كل هذا التراث الطويل رأسا على عقب ، لكي تبدأ من جديد؟!

ان هذا التســـاؤل هو مضمون هذه القضية الهامة . ولكن ينبغي أن تفهم داخل اطارها الحقيقي . ان العلاقات العامة ، بمفهومها المهني الحالي بدأتكأنشـــطة وممارسات عملية عشـــوائية واجتهـــادية ولم تبدأ كعلم له اصوله وقواعده الا بعد الحرب العالمية الثانية ، أي منذ ثلاثين عاما فقط أو يزيد قليلا ، هذا جانب ، ثم انها عندما بدأت كعلم لم تخرج عن كونها علما وصفيا ، وهذا جانب آخر . ومعنى هذا ، أن العلاقات العامة من الناحية العلمية ليست الا امتدادا طبيعيا لها من الناحية العملية . ورغم أن نتائجها كانت ضعيفة ، الا ان الباحثين لم يبدأ جهودهم العلمية من نقطة التساؤل حول الكيفية التي انتهت بالعلاقات العامة الى هذا الواقع الضعيف !!

ومضمون الحدود التي ينبغي أن تفهم داخلها هذه القضـــية الهامة المتصلة بالتراث العـــلمي للعـــلاقات العامة في مواجهة مفهومها الاجتماعي الشامل ، هو أن التقدير لن يحدث لتراث علمي بالمعنى الذي تقوم عليه العلوم

بكافة تخصصاتها ، ولكنه لا يزيد عن كونه تجارب علمية ، والتجارب تحتمل الخطأ والصواب والفشل والنجاح ، وصولا الى النتائج المرجوة .

وهناك قضية أخرى قد تكون أصعب وأشق . فالمفهوم الاجتماعى الشامل للعلاقات العامة يواجه المؤسسات كلها بالتغيير عند التطبيق . فهل مطلوب أن تتنكر هذه المؤسسات لكل ما انتهت اليه العلوم الاجتماعية والانسانية ، ومنها علم الادارة والاتصال والنفس والاجتماع ، من نتائج تشكل تراثا علميا أصيلا ، لكى يعود المجتمع الانسانى بكل مؤسساته الى نقطة البداية ؟ ! ان هذا التساؤل الهام ، وان كان يعطى المفهوم الاجتماعى الشامل للعلاقات العامة مضمونا أوسع مما قصد به ، الا انه يمثل قضية لها خطورتها فى نظر البعض

وهذه القضية ينبغى أيضا أن تفهم داخل حدودها المعقولة والمقبولة . ان المنهج العلمى الذى سار عليه هذا البحث وصولا الى نتائجه ، لم يستبعد تراثا علميا ولم يستثن تجارب واجتهادات علمية جادة . لقد استفاد من كل الأصول والأفكار والنتائج العلمية التى توصلت اليها كل العلوم الاجتماعية والانسانية . وما حدث للأسس التقليدية فى ادارة المؤسسات المعاصرة ، ليس انقلابا ولكنه تغيير داخل الحدود التى تعطى للعلاقة بين هذه المؤسسات وجماهيرها توازنا سليما آمنا . ثم أليس من التحيز الضار أن نستسلم لنتائج تؤكد زاوية غير عادلة وتشكل علاقة سلبية بين كل مؤسسة وجماهيرها ، ونخشى الموضوعية فى نظرتنا الى ما ينبغى أن تتعدل اليه هذه الزاوية لتحقق الاتزان والأمان لكلا الطرفين معا ولمصالحهما المشتركة معا ؟ !

وهناك أيضا قضية ثالثة ، وان كانت أقل من القضيتين السابقتين حجما ، الا أن مواجهتها تسهل لكلا القضيتين معا امكانية مواجهتها بسلام وأمان . فمما لا شك فيه أن الكيفية التى يتم بها تأهيل الممارسين للعلاقات العامة بمفهومها المهنى الحالى تراعى متطلبات هذا المفهوم وضروراته . انها تركز على علوم الاتصال مع خلفية محدودة لعلوم الإدارة والتنظيم

والنفس واللغة والاجتماع ٠ وهذه المناهج الدراسية تحتاج الى نظرة اخرى أوسع وأعمق داخل اطار المفهوم الاجتماعى الشامل للعلاقات العامة ٠

فمثلا ، لم يعد مقبولا أن تكون علوم الادارة والتنظيم والنفس واللغة والاجتماع بكافة فروعها مجرد خلفية للدراسين ، ولكنها تتطلب تركيزا مماثلا ومتعادلا مع علوم الاتصال ، فانسياب العلاقات العامة داخل المستويات التنظيمية للمؤسسة لتشكلها بالكيفية التى تحفظ التوازن بين مصالحها ومصالح جماهيرها ٠ يحتاج الى استيعاب كامل لكل الأسس النفسية والاجتماعية والادارية والتنظيمية التى تعمل بها هذه المستويات بكفاءة وايجابية ٠

والتركيز فى تدريس علوم الاتصال ، كمثال آخر ، على كيفية التأثير والاقناع بكل ما يتطلبه ذلك من أساليب ووسائل لا يكفى ٠ ان هناك فروعا أخرى ينبغى أن تدرس بعناية وتركيز لتعطى اتساع المضمون الذى يعنيه تحقيق الاقتناع المشترك ، منها فرع يتصل بكيفية ادارة المناقشات Management of Arguements وفرع يتصل بكيفية ادارة الاقتناع المشترك بين طرفين بموضوعية وتوازن Management of Mutual Persuasion ومن الواضح أن كل هذه التغيرات تثير قضية متواضعة ، ولكنها ذات أهمية حيوية ٠

وهذه القضايا الثلاث تنقسم الى قضايا فرعية كثيرة ومتعددة ٠ وجميعها تتطلب دراسات وأبحاث علمية متخصصة ٠ غير أنه طالما أن الاطار العام الذى تجرى داخله هذه الدراسات والأبحاث العلمية المتخصصة سليما وواقعيا وأصيلا وهاما ، فان كل الجهود التى تبذل سوف يكون لها ما يبررها٠ ولعل ما تعنيه قضية الجانب الانسانى للمؤسسات المعاصرة من سلبيات مؤثرة عليها وعلى الحضارة الانسانية ذاتها ، يعطى حافزا قويا للنظر الى هذا الاطار العام ، ممثلا فى المفهوم الاجتماعى الشامل للعلاقات العامة كمنهج علمى منظم ، والى كل الجهود العلمية التى ينبغى أن تبذل داخله ، نظرة أكثر جدية ٠

وبذلك ، ننتهى هنا الى أن العلاقات العامة بمفهومها الاجتماعى الشامل ، كمنهج علمى منظم لايدلوجية اجتماعية معاصرة ، تعطى اضافات

اكاديمية وتطبيقية لها اهميتها واصالتها وهي تمثل بهذه الاضافات أسلوبا عاميا حضاريا يوفر للمؤسسات المعاصرة قدرات ذاتية على التطور والتوافق والتكيف مع ظروف عصرها ومجتمعها • وهي بهذا الاســـلوب الحضارى تؤكد ذاتها كضرورة اجتماعية فى كل مجتمع انسانى معاصر • ثم انها بهذا الأسلوب الحضارى تؤصل لنفســـها اتجاها اكاديميا وتطبيقيا جديدا ، تستطيع به ان تواجه ســـلبيات واقعها وتحديدات مســـتقبلها ، بمرونة وفعالية •

المراجع العربية والأجنبية

اولا : الكتب العربية والمعربة

- ابراهيم امام : فن العلاقات العامة والاعلام . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية . الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٨ .
- ابراهيم امام : العلاقات العامة والمجتمع . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية . الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٨ .
- ابراهيم عبد الرحمن هميمى : دراسات فى علاقات العمل فى المشروع الصناعى . القاهرة : مكتبة عين شمس ، سنة ١٩٥٨ .
- أحمد سرور : بحوث العمليات فى ميدان الانتاج . القاهرة : مكتبة عين شمس ، سنة ١٩٦٤ .
- أحمد عبادة سرحان : مقدمة الاحصاء الاجتماعى . القاهرة : الدار القومية للطباعة والنشر ، سنة ١٩٦٤ .
- أحمد فؤاد شريف : نظام الاتصال وعملية الادارة . القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سنة ١٩٦٢ .
- أحمد كمال أحمد : العلاقات العامة فى المجالات الانسانية والاجتماعية . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، سنة ١٩٦٧ .
- أريك بارنو ، ترجمة صلاح عز الدين : الاتصال بالجماهير . القاهرة : مكتبة مصر ، سنة ١٩٦٢ .
- السيد محمد خيرى : الاحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية . القاهرة : دار النهضة العربية ، الطبعة الرابعة ، سنة ١٩٧٠ .
- بكر القبانى : الادارة العامة . القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧٠ .
- جون فيفنر ، ترجمة محمد النجيمى : الطبيعة البشرية والسلوك الانسانى . القاهرة : مؤسسة الخانجى ، سنة ١٩٦٣ .

ـ جون راندل ، ترجمة طعيمة : تكوين العقل الحديث ٠ القاهرة : دار المعارف ، سنة ١٩٥٦ ٠

ـ جيهان رشتى : الاعلام ونظرياته فى العصر الحديث ٠ القاهرة : دار الفكر العربى ، سنة ١٩٧١ ٠

ـ حامد زهران : علم النفس الاجتماعى ٠ القاهرة : عالم الكتب ، سنة ١٩٧٢ ٠

ـ حامد كمال الدين : بحوث العلاقات العامة وتقييمها ٠ القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سنة ١٩٦٢ ٠

ـ حسن توفيق : الادارة العامة ٠ القاهرة : دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٢ ٠

ـ حسن خير الدين : العلاقات العامة : المبادىء والتطبيق ٠ القاهرة مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٢ ٠

ـ حسنين عبد القادر : العلاقات العامة فى الحكومة ٠ القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٦٠ ٠

ـ حسنين عبد القادر : أصول العلاقات العامة ٠ القاهرة دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٢ ٠

ـ حسين محمد على : العلاقات العامة فى المسسات الصناعية ٠ القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٦٩ ٠

ـ حسين محمد على : المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة ٠ القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٦ ٠

ـ حمدى حسين عفيفى : اساليب التنبؤ الاحصائى ٠ القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سنة ١٩٧١ ٠

ـ رنسيس ليكرت ، ترجمة ابراهيم على البرلسى ٠ أنماط جديدة فى الادارة ٠ القاهرة : مؤسسة سجل العربى ، سنة ١٩٦٦ ٠

ـ روجرز ، ترجمة سامى ناشد : الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر ٠ القاهرة :عالم الكتب ، سنة ١٩٦٢ ٠

ـ زكريا ابراهيم : مشكلة الانسان ٠ القاهرة : مكتبة مصر ، سنة ١٩٦٧

- سعد ماهر حمزه : التنمية الاقتصادية والجمود الاجتماعي · القاهرة : مكتبة النهضة الحديثة ، سنة ١٩٥٧ ·

- سليمان محمد الطماوى : مبادئ علم الادارة العامة · القاهرة : دار الفكر العربي ، الطبعة الخامسة ، سنة ١٩٧٢ ·

- سمير محمد حسين : ادارة العلاقات العامة في مصر · القاهرة : مطابع الشعب ، سنة ١٩٧٥ ·

- سمير محمد حسين : بحوث الاعلام : الأسس والمبادئ · القاهرة : مطابع الشعب ، سنة ١٩٧٦ ·

- سيد محمود الهوارى : الادارة : الأصول والأسس العلمية · بيروت : مطابع النقرى ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٦٦ ·

- سيرل بيرت ، ترجمة محمد خلف الله : كيف يعمل العقل في المجتمع · القاهرة : لجنة التأليف والترجمة والنشر ، سنة ١٩٥٩ ·

- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي · القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٧١ ·

- عبد الكريم درويش : أصول الادارة العامة · القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٢ ·

- عبد اللطيف حمزة : الاعلام له تاريخه ومذاهبه · القاهرة دار الفكر العربي ، سنة ١٩٦٠ ·

- عبد المجيد عبد الرحيم : تمهيد في علم الاجتماع · القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٦٨ ·

- على السلمي : بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الادارية · القاهرة : دار المعارف ، سنة ١٩٧١ ·

- على عبد المجيد عبده : الاصول العلمية للادارة والتنظيم · القاهرة : دار النهضة العربية ، الطبعة السادسة ، سنة ١٩٧١ ·

- على عجوه : الأسس العلمية للعلاقات العامة · القاهرة : عالم الكتب ، سنة ١٩٧٧ ·

- على عجوه : العلاقات العامة وقضايا التنمية في مصر · القاهرة : عالم الكتب ، سنة ١٩٧٧ ·

- عيسى عبده : دراسات فى المجتمع الانسانى المعاصر . القاهرة : معهد الدراسات الانسانية ، سنة ١٩٦٦ .
- فؤاد البهى السيد : علم النفس الاجتماعى . القاهرة : دار الفكر العربى، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٥٨ .
- فرانك شيرروود ، ترجمة محمد توفيق رمـزى : التنظيـم الادارى . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، سنة ١٩٦٦ .
- محمد طلعت عيسى : العلاقات العامة والاعلام . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، سنة ١٩٦١ .
- محمد عطا : الأسلوب الاعلامى والعلاقات العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٦٧ .
- محمد ماهر عليش : أصول التنظيم والادارة فى المشروعات الحديثة . القاهرة : مكتبة عين شمس ، سنة ١٩٧٥ .
- محمد محمد البادى : البنيان الاجتماعى للعلاقات العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٨ .
- محمد محمد البادى : مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسـسـات المعاصرة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٩ .
- محمد محمد البادى : العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية . القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٨٠ .
- محمود محمد الجوهرى : دراســات فى العلاقات العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٦٧ .
- محيى الدين صابر : التغير الحضارى وتنمية المجتمع . سرس الليان: مركز تنمية المجتمع ، سنة ١٩٦٢ .
- مصطفى سويف : مقدمة لعلم النفس الاجتماعى . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٦٧ .
- ملاك جرجس : سـيكلوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية . القاهرة : مؤسسة روز اليوسف ، سنة ١٩٧٤ .
- نجيب اسكندر وآخران : الدراسة العلمية للسـلوك الاجتماعى . القاهرة : مؤسسة المطبوعات الحديثة ، سنة ١٩٦٠ .

ثانيا : المقالات العربية والمعربة

- أبو بكر مراد : « الصناعة المصرية ثروة بدون حدود يجب الا تنهـار بين أيدينا » صـحيفة الأهرام اليومية ، بتـاريخ ١٩٧٨/٢/١٧ ، صفحة ٧ ٠
- أحمد أبو زيد : « القيم والبناء الاجتماعى فى دول البحر الأبيض ٠ » مجلة السياسة الدولية ، العدد الأول ، يوليو سنة ١٩٦٥ ، صفحة ١٤٦ ، والعدد الثانى ، اكتوبر سنة ١٩٦٥ ، صفحة ١٩١ ٠
- أحمد دباس : « مراحل عملية اتخاذ القرار الادارى ٠ » المجلة العربية للادارة ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، يناير سنة ١٩٧٩ ، صفحة ٤٩ ٠
- أحمد عبد الغفار : « علم المستقبل والتخطيط الطويل ٠ » مجلة الادارة ، المجلد الثالث ، العدد الرابع ، ابريل سنة ١٩٧٠ ، صفحة ٤ ٠
- ثروت أباظة : « حدود الحرية ٠ » صحيفة الأهرام اليومية ، بتاريخ ١٩٨١/٩/٢٨ ، صفحة ١١ ٠
- جارفندى بير ، ترجمة محمد عبد الفتاح القصاص : « التطور وأهميته للمجتمع ٠ » مجلة العلم والمجتمع ، العدد الأول ، بتاريخ ١٩٧٠/١٢/٥ صفحة ٢٦ ٠
- حسين محمد على : « المسارات الصحيحة لوظيفة العـلاقات العـامة فى الأزمات ٠ » مجلة الادارة ، المجلد الثالث ، العدد الثالث ، ينـاير سنة ١٩٧٥ ، صفحة ٤٤ ٠
- حسين محمد على : « أهداف العلاقات العامة ٠ » مجلة الادارة ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، يوليو سنة ١٩٧٦ ، صفحة ٨٧ ٠
- رفاعى محمد رفاعى : « الجوانب السلبية فى المناخ الاجتماعى وأثرها على كفاءة الادارة فى مصر ٠ » المجلة العربية للادارة ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، يناير ١٩٧٩ ، صفحة ١٠ ٠
- زكى نجيب محمود : « ثقافة المصرى وجذورها ٠ » صـحيفة الأهرام اليومية ، بتاريخ ١٩٧٣/١١/١٦ ، صفحة ١٢ ٠

- زكى نجيب محمود : « انسان هذا العصر ٠ » صحيفة الأهرام اليومية، بتاريخ ١٩٨١/١/١٨ ، صفحة ١٢ ٠

- زياد محمد بخيت : « التخطيط الادارى ٠ » مجلة الادارة العامة ، المجلد الخامس ، العدد التاسع ، سبتمبر ١٩٦٩ ، صفحة ٤٨ ٠

- زيدان عبد الباقى : « الادارى العام والعلاقات العامة ٠ » مجلةالادارة، المجلد التاسع ، العدد الثانى ، اكتوبر سنة ١٩٧٦ ، صفحة ٥٩ ٠

- زيدان عبد الباقى : « المدخلات والمخرجات فى السلوك الانسانى ٠ » مجلة الادارة ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، يوليو سنة ١٩٧٧ ، صفحة ٨٩ ٠

- سيد عويس : « المواطن المصرى الصالح وكيف يتكون ٠ » صحيفة الأهرام اليومية ، بتاريخ ١٩٨١/٩/٢١ ، صفحة ٧ ٠

- صلاح الدين جوهر : « علامات على طريق العلاقات الانسانية فى الادارة ٠ » مجلة الادارة المجلد الثامن ، العدد الأول ، يوليو سنة ١٩٧٥ ، صفحة ٣٧ ٠

- عبد العزيز الشربينى : « بحوث العمليات وتطبيقاتها فى مشاكل ادارة الأعمال ٠ » مجلة الاقتصاد والسياسة والتجارة ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، يناير سنة ١٩٦٠ ، صفحة ٨١ ٠

- على السامى : « دور العلاقات الانسانية فى احداث التغيير الادارى ٠ » مجلة الادارة المجلد الثامن ، العدد الأول ، يوليو سنة ١٩٧٥ ، صفحة ٢١ ٠

- على محمد عبد الوهاب : « العلاقات الانسانية فى الادارة ٠ » المجلة العربية للادارة ، المجلد الأول ، العدد الثانى ، ابريل سنة ١٩٧٧ ، صفحة ١١ ٠

- قطب ابراهيم : « المشكلات التى تواجه المدير العربى ٠ » المجلة العربية للادارة ، المجلد الثانى ، العدد الثالث ، يوليو سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٥٧

- كمال نور الله : « تقييم المنشأة من قبل العناصر العاملة فيها ٠ » المجلة العربية للادارة المجلد الثانى ، العدد الثالث ، يوليو سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٥٤ ٠

- مالكولم اديسشياه : « أزمة التنمية » مجلة رسالة اليونسكو ، العدد ١١٣ ، بتاريخ أول نوفمبر سنة ١٩٧٠ ، صفحة ٤ .

- محمد عبد المنعم خميس : « اتجاهات حديثة في العلاقات العامة » ، مجلة الادارة ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ، ابريل سنة ١٩٦٩ ، صفحة ٧١ .

- محمد عبد المنعم خميس : « العلاقات الانسانية والسلوك الاجتماعي » ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الثاني ، العدد الثالث ، يوليو سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٢٥ .

- محمد عبد المنعم خميس : « الرقابة : مفهومها وابعادها » ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، يناير سنة ١٩٧٩ ، صفحة ٢٧ .

- محمد محمد البادى : « الأسس العلمية لتطوير ادارة العلاقات العامة » ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الثاني ، العدد الثالث ، يوليو سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٥ .

- محمد محمد البادى : « أهمية التجانس بين الفرد والمنظمة في العلاقات العامة » ، المجلة العربية للادارة المجلد الثالث ، العدد الأول يناير سنة ١٩٧٩ ، صفحة ٤٠ .

- محمد محمد البادى : « العلاقات العامة ومشكلة بناء الانسان المصرى » مجلة الدراسات الاعلامية ، العدد ٢٩ ، بتاريخ أول اكتوبر سنة ١٩٨٠ ، صفحة ٤٠ .

- محمود محمد الجوهرى : « المفاهيم الجديدة في العلاقات العامة » ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ابريل سنة ١٩٧٧ ، صفحة ٢٧ .

- محمود مراد : « الضوضاء وكيف نهرب من أخطارها » ، ندوة بصحيفة الأهرام اليومية ، بتاريخ ١٩٨١/٧/٣ ، صفحة ٩ .

- مصطفى كمال عبد العزيز : محددات التخطيط على مستوى المشروع العام » ، مجلة الادارة ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، ابريل سنة ١٩٧٧ ، صفحة ١٤ .

- ناجى البصام : « العلاقات الانسانية ودورها فى انجاز العمل الادارى » ، مجلة العلوم الادارية ، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، أبريل سنة ١٩٧١ ، صفحة ٢٣٥ .

- نبيل راغب : « الأمن الثقافى ضرورة ملحة » ، صحيفة الأهرام اليومية ، بتاريخ ١٨/١/١٩٨١ ، صفحة ١١ .

- نجيب محفوظ : « ثالوث العقل والحرية والضمير » ، صحيفة الأهرام اليومية ، بتاريخ ٢١/٢/١٩٨١ ، صفحة ٩ .

ثالثاً : الكتب الأجنبيـــة

- Abt, C. The Social Audit For Management. New york : Americans, 1977.
- Angell, N. The Public Mind; Its Disorders, Its Exploitation. New york : E. P. Dutton, 1977.
- Anthony, R. Planning & Control Systems. Boston : Harvard University, 1965.
- Argenti. J. Corporate Planning; A Practice Guide. Homewood; Illinois : Jones - Irwin, 1969.
- Argyris, C. Integrating The Individual & Organization. New york : Johnwiley & Sons, 1964.
- Argyris, C. Management & Organizational Development. New york :Mc- graw – Hill, 1971.
- Banerjee, M. Business Administration. Bombay : Asia Pub. House, 3rd edition, 1970.
- Basil, D. & C. Cook. The Management of Change. New york and London : Mc Graw - Hill. 1974.
- Baus, H, Publicity; How to Plan, Produce & Place It New york : Harper, 1942.
- Berelson, B. & M. Janowitz. Reader In Public Opinion & Communication. New york : The Free Press, 2 ed editon, 1953.
- Bernays, E. Public Relations. Oklahoma : U. of Oklahoma Press, 4 th edition 1963.
- Bettelheim, B. The Informed Heart New york : Free Pres, 1960.
- Bettinghans, E. Persuassive Communication. New york : Holt, 1968.
- Bhagwati, J. The Economics of Underdeveloped Countries. London : Weidenfeld & Nicolson, 1966
- Black, S. The Role of Public Relations In Management London : Pitman Pub., 1972.
- Blau, p. On the Nature of Organizations.Newyork : wiley, 1974
- Brown, J. Techniques of Persuasion. [Brown, Baltimore : Pengnin, 1963.
- Bryson. L. The Communication of Ideas. New york : Harper, 1948.
- Cameron, W. In forming Sociology. New york : Random, 1963.
- Chamberlain, N. The Limits of Corporate Responsibility. New york : Basic Books, 197[illegible].
- Childs, H. Public Opinion : Nature, Formation and Role. Princeton, N.J. : Van Nostrand Co., 1965.

- Crisfold, J. Public Relations Advances. London : Basic, Books 1973
- Cutlip, S. & A. Center. Effective Public Relations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 4 th edition, 1971.
- Daivs, K. Human Relations at Work. New york : Mic Graw - Hill, 1962.
- Davis, K. Human Relations & Organizational Behavior. New york : Mc Graw - Hill, 1969.
- Drucker, p. The Age of Discontinuity. New york : Harper and Row, 1969.
- Ellul, J. Propaganda : The Formation of Men's Attitudes. New york : Knopf, 1972.
- Etrioni, A. Readings On Modern Organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1969
- Farace, R. Communicating & Organizing. Reading, Massachusetts : Addison - Wisely, 1977.
- Faules, D. & D. Alexander. Communication & Social Behavior. Reading, Massachusetts : Addison - Wesly, 1978.
- Finn, D. Public Relations & Managament. New york : Reinhold. 1960.
- Galbraith, J. The Age of Uncertainty. London : British Broadcasting Corporation, 1977.
- Gellerman, S. Menagement By Motivation. New york : American Management Association, 4th edition Printing, 1968.
- Gerbner, G. Mass Media In Changing Cultures. New york : Wiley 1977.
- Gilmer, B. Industrial & Organizational Psychology. New york : McGraw - Hill, 4 th ddition, 1977.
- Grusky, D. The Sociology of Organizations. New york : Free Press, 1970.
- Haimann, T. & Others. Managing The Modern Organization. Dallas Geneva, Illinois : Mifflin Co; 3rd edition, 1978.
- Halpern, J. The Changing of Village Community. New Delhi : Prentice - Hall, 1969.
- Hamilton, W. The The Transfer of Institutions. London : Cambridge University Press, 1964.
- Harris, J. Managing People at Work : New york : Wiley and Hamilton, 1976.
- Herbert, T. Dimensions of Organizational Behavior. New york ; Macmillan Co; 1976.

- Hirchman, A. The Strategy of Economic Development. New Havan & London : yale University Press, 1964.
- Jefkins, F. Planned Public Relations. London : Intertext Books, 1969.
- Kahn, R. Leadership & Men. Pittsburgh : Camegie Press, 1951.
- Kahn, R. organizational Stress. New york : Wiley, 1964.
- Kemp, J. Planning & Producing Audiovisual Materials. New York : Corwell, 1975.
- Klapper, J. Effects of Mass Communication. Glencoe, Illinois ; The Free Press, 1960.
- Lauterbach, A. Psychological Challenge to Modernization. New york & London : Elsevior Scientific Pub; 1974.
- Leavitt, H. Managerial Psychology. Chicago. & London : The University of Chicago, 3rd edition, 1972
- Levi, L. Psychological Strss. New york : Spectrum, 1975.
- Leyton, A. The Art of Communication In Industry. London Pitman, 2rd edition, 1973.
- Lloyd. H. Public Relations. London : The English Universities Prees, 1963.
- Mack, R. Planning On Uncertainty. New york & London ; Wiley, 1971.
- Maier, N. Psychology In Industry. Boston : Mifflin Co; 3 rd edition, 1965.
- March, J. Handbook of Organizations. Chicago : Mcnally Co; 1965.
- Marquis. H. The Changing Corporate Image. New york : American Management Association, 1970.
- Mayo. E. The Social Problems of an Industria l Civilization. London : Routledge & Kegan Paul, 1949
- Mescon, M. The Management of Enterprise. New york : Macmillan, 1973.
- Micklin, M. Population, Environment & Social Organizatino. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1973.
- Milgram, S. The Individual In social World. Menlo Park, California : Addison - Wisely Pub: 1977.
- Miller, G. New Thchniques of Persuasion. New york : Harper & Row, 1973.
- Monsen, R. Business & The Changing Environment. New york : Mcgraw - Hill, 1973.
- Nolte L. Fundamentals of Public Relations. New york : Pergamon Press, 2 ed Printing, 1978.

- Presthus, R. The Organizational Society. New york : Knopf, 1962.
- Rehder, R. Latin American Management Development & Performance.Reading, Mass : Addison - Wesley Pub. , 1968.
- Riley, J. The Corporate & Its Publics - New york. & London : Wiley, 1963.
- Rose, P. The Study of Society. New york : Random House, 1967
- Ross, R. Persuasion : Communication & Interpesonal Relations.Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1974.
- Sandell, R. Linguistic Style & Persuasion. London & New york : Academic Press, 1977
- Schein, E. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N. J. : Prenttce - Hall, 1965.
- Sherif, M. Groups In Harmony & Tension. New york : Octagon, 1973.
- Schramm, W. & D. Roberts. The Process & Effects of Mass Communication. Urbana : Univesity of Illinois Press, 2 ed Printing, 1973.
- Simon, R. Public Relations : Concepts & Practice. Columbus, Ohio : Grid, 1976.
- Simons, H. Persuasion : Understanding, Practice & Analysis. Reading, Mass : Addison — Wesley, 1976.
- Squire, A. Informing your Public. New york, : Association Press, 1924.
- Stanely, R. The Media Environment. New yokr : Hastings, 1976
- Steiner, G. Top Management Planning. New york : Macmillan, 1969.
- Steiner G. Business& Society.New york : Random House, 1971.
- Stephenson H. Handbook of Public Relations. New york : McGraw — hill, 1960.
- Thompson - M. W. How to Run a Public Relations Campaign. Oxford : Pargamon Press, 1969.
- Toffler, A. Future Shock New york : Random house, 1970,

- Uris, A. The Mastery of People. Inglewood Cliffs, N. J. : Prentice - hall. 1964.
- Urwick, L. Notes on The Theory of Organization. New york : Americpn Management Association, 1952.
- Welch, J & J. Comer. Public Opinion : Its Formation, Measurement, & Impact. Paul Alto, California : May field, 1975.
- Zimbardo, P. Influencing Attitudes & Changing Behavior. Reading' Mass. : Addison Wisely, 1977.

رابعا : مقالات فى الدوريات الأجنبية المتخصصة

— Ackoff, R. " The Meaning of Strategic Planning. " Management Review, Vol. 55, No. 10, October 1966. pp. 20 - 24.

— Albrook, R. (Participative Management : Time for a Second Look,) Fortune, May 1967. pp. 166 - 170 & pp. 198 - 200.

— Anderson, J. (Planning Control Systems to Include Human Factor.) Managerial Planning, July August 1976. pp. 30 - 35.

— Bateman, J. (To Achieve the Right to Communicate) International Public Relations Association Review, Vol. 4, No. 1, April 1980. pp. 7 - 8.

— Bayliss, W. (The Micro - World of Public Relations.)Management Review, Vol 58, No. 4, April 1969. pp. 57 - 60.

— Berlo , D. & Others : (Dimensions for Evaluating The Acceptability of Message Sources.) Public Opinion Quarterly, Vol. 33, No. 4, Winter 1969, pp. 363 - 376,

— Black, S. (What is Public Relations ?) International Public Relations Association Review, Vol. 4, No. 2, September 1980. pp. 23 - 28.

— Brown, D. (Barriers to Successful Communication. Part 1 Management Review, Vol. 64, No. 12, December 1975. p. 24. & Part 2. In Management Review, Vol. 65, No. 1, January 1976. p. 15.

— Byron, W. (The Meaning of Ethics) Business Horizons, Vol. 20, No. 6, December 1977. p, 31.

— Carrol, A. (Strategic Planning For Boundary Spanning Relations.) Managerial Planning, Vol. 24, No, 4, January 1976. pp. 1 - 5.

— Crespi, L. (Some Observations On The Concept of Image.) Puplic Opinion Quarterly, Vol. 25, No. 1, Spring 1961 pp. 115 - 120.

— Dilenschneider, R. (Seven Steps to Effective Program Planning.)Public Relations Journal, November 1976. pp. 30 - 31.

- Edmonds, C. & J. Hand, (What Are the Real Long - Run Objectives of Business ?) Business Horizons, Vol. 19, No. 6, December 1976. p. 75.

- Emshoff, J. & A. Mitroff, (Improving The Effectiveness of Corporate Planning,) Business Horizons, Vol. 21, No. 5, October, 1978. p. 49.
- Finn, D. & N. Fujita.) 8 Myths About Design In Public Relations.) Management Review, Vol. 53, No. 3, March, 1964. pp. 64 - 67.
- Form, W. (Technology & Social Behavior of Workers In Four Countries: A Sociotechnical Perspective.) American Sociological Review, Vol. 37, No, 6, December, 1972. pp. 727 — 738.
- Fox, J. (Strategic Planning; A Case Study.) Managerial Planning, Vol. 23, No. 6, May - June, 1975. p. 32.
- Gallup, G. (Human Needs & Satisfactions : A Global Survey.) Public Opinion Quarterly, Vol. 40, No. 4 Winter, 4 1976. pp. 459 — 467.
- Hall, J. (Communication Revisited.) California Management Review, Vol. 15, No. 3, Spring, 1973. pp. 56 - 67.
- Harrison, R. (Understanding your Organization'S Character.) Harvard Business Review, Vol 50, May - June, 1972. pp. 119 - 128.
- Hellriegel, D. & J. Slocum, (managerial Problem - Solving Styles.) Business Horizons Vol. 18, No. 6, December, 1975. p. 29.
- Henderson, H, (How to Cope With Organizational Future Shock.) Management Review, vol. 65, No. 7, July, 1976. p. 19.
- Hewens, F. (Conducting a Public Relations Audit.) Management Review, vol. 53, No. 4, April, 1964. pp. 55 - 58.
- Higgins, J. (Strategic Decision Making.) Managerial Planning, vol. 26, No. 5. March - April, 1978. pp.9 - 13.
- Hill, J. The World of Tomorrow.) Public Relations Journal, October, 1976. p. 12.
- Holmes, S. (Adapting Corperate Structural for Social Responsiveness. California Management Review. vol 21, NO. 1, Fall, 1978. p. 47.
- Howard, W. (The Analysis of Corporte Objectives.) International Public Relations Association Review, vol. 4, No. 2, September, 1980. pp. 11 - 15.

— Irwin, P. (Who Really Believes In Strategic Planning.) Managerial Planning, vol. 27, No. 3, November - December, 1978. pp. 6 - 9.
— Kekst, G. (Communicating With Special Audiences.) Management Review, vol. 54, No. 8, August, 1965. pp.64 - 66.
— Kelly, L. (Theory, Pitfalls & Payoffs of Long - Range Planning.) Managerial Planniug, vol. 25, No. 6, May - June, 1977. pp. 1 - 10.
— King, W. & D. Cleland. (Organizing for Long - Rang Planning.) Business Horizons, vol. 17, No. 4, August, 1974. p. 25.
— King, W. (A New Method For Strategic Systems Planning.) Business Horizons, vol. 18, No. 4, August, 1975. p. 55.
— Komhauser, A. (Mental Health of Factory Workers.) Human Organization, vol. 21, No. 1, Spring, 1962. pp. 43 - 46.
— Koontz, H, (Making Strategic Planning Work.) Business Horizons, vol. 19, No. 2, April, 1976 p.3 7.
— Lahiff. J. & W. Greenwood. (Planning for The Optimal Corporate Image.) Managerial Planning, vol 26, No. 1, July - August, 1977. pp. 30 - 34.
— Lee, J. (Developing Managers In Develping Countries.) Harvard Business Review November - December, 1968, p. 56.
- Lin, W. (Corporate Planning & Budgeting.) Managerial Planning, vol. 27, No. 6, May - June, 1979. pp. 29 - 33
— Lodge, G. (Business & The Changing Society.) Harvard Business Review, March - April, 1974. p. 59.
— Lorange, P. & R. Vancil, (How tp Design A Stratigic Plaanning System.) Harvard Business Review, September - October, 1976. p 75.
— Lucado, W. (Corporate Planning - A Current Status Report.) Managerial Planning, vol 23, No 3. November - December, 1974. p. 27.
- Lynn, J. (Perception of Public Advertising.) Journalism Quarterly, vol. 50, No. 4, Winter, 1973. pp. 673 - 679.
— Macnaughton, D. (Managing Social Responsiveness) Business Horizons, vol. 19, No. 6, December, 1976. p.19.
-- Meiden, V. (In The Land of Tomorrow.) International Public Relations Association Review, vol. 4, No. 2, September, 1980. pp. 4 - 6.

- Meier, A. (The Planning Process.) Managerial Planning, Vol. 23, No. 1, July - August, 1974. p. 1.
- Mendelsohn, H. Measuring The Process of Communications Effect.) Public Opinion Quarterly, Vol. 26. No. 3, Fall, 1962. pp. 411 - 416.
- Menzel, (Quasi - Mass Communication : A Neglected Area.) Public Opinion Qparterly, Vol. 35, No. 3, Fall, 1971. p. 406.
- Mintzberg, H. (Strategy - Making In Three Models.) California Manegement Review, Vol. 16, No. 2, Winter, 1973. p. 44.
- Mozford, T. (Long - Range Planning : an Evaluative Approach. Managerial Planning, Vol. 27, No. 4, Janusry February, .979. d. 13.
- Musgrave, p. (Eleven Steps for Planning and Evaluating your Public Relations Compaign.) Menagement Review, August, 1976. p. 42.
- Myers, M. (The Human Factor In Management Systems. California Management Review, Vol. 14, No. 1, Fall, 1971. pp. 5 - 10.
- Napier, H. (Strategic Impact Forcasing.) Managerial Planning, Vol. 27, No. 3, November - Decemper, 1978. pp. 10 - 12 & p. 16.
- Naylor, T. The Future of Corporate Planning Models.) Managerial Planning, Vol. 24, No. 5, March - APril, 1976. p. 1.
- Nowling, J. (How to Write The Public Relations Program.) Public Relations Journal, July, 1976. p. 12.
- Olsen, L. & A. Bonnet. (Performance Appraisal : Management Technique Or Social Process. Part 1.) Management Review, Vol. 64, No. 12, December, 1975. p. 18. part 2, In Management Review, Vol. 65, No. 1, January, 1976. p 22.
- O' Reilly. F. (Why Operations Research Does Not Always Work. , Management Review, Vol. 56, No. 4, April. 1976. p. 53.
- Pelz. D. (Leadership Within A Hierarchical Organization.) Journal of Social ssues, Vol. 7. , No. 3, 1951. p. 49.
- Prout, C. (Organizing For The Golden Age of Public Relations.) Public Relations Quarterly, Summer, 1976. pp. 22 - 24.

- Richman, W. & M. Levy. (Psychological Restraints On Effective Planning.) Management Review, Vol. 64, No. 10, October, 1975. p. 37.
- Rohrbaugh, J. & p. Wehr, (Judgement Analysis In Policy Formation: A New Method for Improving Public Participation.) Public Opinion Quarterly, Vol. 42, No. 4, Winter, 1978. pp. 521 - 531.
- Roney, C. (The Two Purposes of Business Planning.) Managerial Planning, Vol. 25, No. 3, November - December, 1976. pp. 1 - 6
- Roney, C.(How to Accomplish The Two Purposes of Business Planning.) Managerial Planning, Vol. 25, No. 4, January - February, 1977. p. 1.
- Roney, C. (Directing The Planning Function.) Managerial Planning, Vol. 25, No. 5, March - April, 1977. pp. 1 - 13.
- Roney, C.(Changing The Plan of Business. Managerial Planning, Vol. 26, No. 1, July - August, 1978. pp. 1 - 8.
- Royce, W. (The Problems With Planning.) Managerial Planning, Vol. 27, No. 3, November - December, 1978. pp. 1 - 5 & p. 40.
- Savage, A. (Planning & Control Problems In Developing Countries.) Managerial Planning, Vol. 27, July - August, 1978. p. 17.
- Schaffer, R. (The Psychological Barriers to Management Effectiveness.) Business Horizons, Vol. 14, No. 2, April, 1971. pp. 17 - 25.
- Selznick, P. (Foundations of The Theory of Organization.) American Sociological Review, Vol. 13, No. 1, February, 1948 p. 25.
- Smith, A. (Stages & Shifts In Social Planning.) Managerial Planning, Vol. 24, No. 4, January - February, 1976. p. 6.
- Snyder, L. (Better Problem Solving Is Possible.) Public Relations Journal, March, 1976. p. 20.
- Steiner, G. (Institutionalizing Corporate Social Decisions.) Business Horizons, Vol. 18, No. 6, December, 1975. p. 12.
- Steiner, J. (The Business Response to Public Distrust.) Business Horizons, Vol 20, 2, April, 1977. p. 74.
- Stevens, A. (Public Relations : The Image of The Image - Maker.) Management Review, Vol. 60, No. 11, November, 1971, p. 2.

- Strenski, J. (Measuring Results.) International Public Relations Association Review, Vol. 4, No. 2, September, 1980. pp. 36 - 39.
- Student, K. (Managing Change : A Psychologist's Perspective.) Business Horizons, Vol. 21, No. 6, December, 1978. p. 28.
- Sturdivant, F. & J. Ginter. (Corporate Social Responsiveness.) California Management Review, Vol. 19, No. 3, 1977. p. 30.
- Tersine, R. & W. Riggs. (The Delphi Technique : A Long - Range Planning Tool.) Business Horizons, Vol. 19, No. 2, April, 1976. p. 51.
- Tichenor, P. (Mass Communication Research.) Journalism Quarterly, Vol. 5?, No. 3, Autumn, 1973. pp. 419 - 425.
- Tipgos, M. (Integrating Social Goals Into Corporate Strategic Planning.) Managerial Planning, Vol. 25, No. 5, March - April, 1971. pp. 26 - 30.
- Watson, C. (The Problems of Problem Solving.) Business Horizons, Vol. 19, No. 4, August, 1976. p. 88.
- Webster, E. (The Chief Executive's Role In Corporate Public Relations.) Management Review, Vol. 54, No. 12, December, 1965. p. 4.
- Weiss, G. (The Politicization of Evaluation Research.) Journal of Social Issues, Vol. 2 , No. 4, 1970. pp.57 - 68.

رقم الايداع : ٥٣٢٢ , ٨١

ترقيم دولى : ٣ — ٩٧ — ٧٢١٠ — ٩٧٧

دار المأمون للطباعة والنشر

الطالبية - جيزة - ت ٨٥٦٨٢٠